

LAÍZ KEIKO KAWAHARA

PROPOSTA DE AVALIAÇÃO DO PROGRAMA 5S NO COMPLEXO TURÍSTICO ITAIPU

Projeto técnico apresentado à Universidade Federal do Paraná, como requisito parcial para obtenção do título de especialista em Gestão da Qualidade.

Orientador: Prof. Dr. João Carlos da Cunha

CURITIBA

2009

**“Não corrigir nossas faltas é o mesmo que cometer novos erros”.**

**(Confúcio)**

## SUMÁRIO

<b>RESUMO.....</b>	<b>vi</b>
<b>ABSTRACT .....</b>	<b>vii</b>
<b>1. APRESENTAÇÃO:.....</b>	<b>1</b>
1.1. OBJETIVOS.....	1
1.1.1. 1.1.1. Objetivo geral: .....	2
1.1.2. 1.1.2. Objetivos específicos:.....	2
1.2. JUSTIFICATIVA .....	2
<b>2. REVISÃO DA LITERATURA .....</b>	<b>4</b>
2.1. O turismo .....	4
2.2. Qualidade.....	4
2.3. O programa 5 S.....	6
2.3.1. Seiri – senso de utilização .....	6
2.3.2. Seiton – senso de ordenação .....	7
2.3.3. Seisou – senso de limpeza .....	8
2.3.4. Seiketsu – senso de saúde.....	9
2.3.5. Shitsuke – Senso de autodisciplina.....	10
2.4. O processo de implantação do programa 5 S .....	12
2.4.1. Sensibilização .....	12
2.4.2. Definição do gestor ou comitê central .....	12
2.4.3. Anúncio oficial .....	13
2.4.4. Treinamento do gestor ou comitê central .....	13
2.4.5. Elaboração do Plano diretor .....	14
2.4.6. Treinamento da média gerência e facilitadores .....	15
2.5. A avaliação da qualidade.....	15
2.6. Avaliação dos 5 S .....	17
2.6.1. Preparar e Planejar.....	17
2.6.2. Conduzir a auditoria/ avaliação .....	19
2.6.3. Análise dos resultados .....	19
2.6.4. Acompanhamento das ações corretivas .....	20
<b>3. METODOLOGIA.....</b>	<b>21</b>
<b>4. DIAGNÓSTICO DA EMPRESA .....</b>	<b>22</b>
4.1. Histórico da empresa .....	22
4.1.1. Itaipu .....	22
4.2. Fundação Parque Tecnológico Itaipu - FPTI - BR .....	25
4.3. O Complexo Turístico Itaipu (CTI).....	26
4.3.1. Objetivos da empresa.....	27
4.3.2. Origem e destino do capital .....	27
4.3.3. Processos de qualidade .....	27
4.3.4. Histórico do Programa 5 S no Complexo Turístico Itaipu .....	28
4.3.5. Avaliação da implantação 5 S .....	31
4.3.6. Avaliação do programa 5 S .....	33
<b>5. PROPOSTAS .....</b>	<b>37</b>
5.1. Propostas para aprimoramento do modelo 5 S .....	37
5.1.1. Elaboração de um plano diretor.....	37
5.1.2. Comitê da qualidade .....	37
5.1.3. Sensibilização .....	38
5.1.4. Convencimento da gerência e líderes .....	38
5.2. Proposta de avaliação do programa 5 S.....	39
5.2.1. Planejar .....	39

5.2.2.	Condução da avaliação e análise de resultados .....	41
5.2.3.	Detecção de falhas e acompanhamento .....	41
5.3.	Propostas para o alcance dos objetivos do CTI com o 5 S .....	41
5.3.1.	Aumentar a produtividade em Marketing e Comercial .....	41
5.3.2.	Melhorar o atendimento em geral .....	41
5.4.	Recursos .....	42
5.5.	Resultados esperados .....	42
5.6.	Riscos ou problemas esperados e medidas preventivas .....	43
<b>6.</b>	<b>CONSIDERAÇÕES FINAIS.....</b>	<b>44</b>
<b>7.</b>	<b>REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS .....</b>	<b>45</b>
<b>APÊNDICE</b>	<b>.....</b>	<b>47</b>
APÊNDICE 1:	Entrevista com o funcionário .....	48
<b>ANEXOS</b>	<b>.....</b>	<b>49</b>
ANEXO 1:	<i>Check list</i> utilizado para auditoria teste.....	50
ANEXO 2:	<i>Check list</i> proposto .....	51
ANEXO 3:	Regras de conduta para auditores .....	55
ANEXO 4:	Modelo de formulário para ação corretiva .....	56

## **LISTA DE ILUSTRAÇÕES**

Figura 1: Ciclo PDCA.....	17
Figura 2: Níveis de responsabilidade Itaipu e FPTI.....	25
Figura 3: Organograma Complexo Turístico Itaipu.....	26
Gráfico 1: Avaliação do Programa 5 S – Gerência comercial.....	34
Gráfico2:Avaliação do Programa 5 S – Planejamento e Gestão.....	34
Gráfico 3: Avaliação do Programa 5 S – Comercial/ Reservas.....	35
Gráfico 4: Avaliação do Programa 5 S – Gerência operacional.....	35
Gráfico 5: Avaliação do Programa 5 S – Guichês.....	36
Tabela 1: Sugestão de cronograma para o plano diretor.....	37

## **RESUMO**

A busca pela qualidade refere-se hoje a uma constante para o alcance dos objetivos de uma organização e, por isso, adotam-se programas de qualidade. Contudo, ter um programa de qualidade, não significa necessariamente que haja resultados positivos e confiáveis. Assim, faz-se necessário que o modelo seja avaliado: com o estudo realizado é possível detectar pontos frágeis do programa para propor melhorias. Este trabalho está centrado em mostrar a importância da avaliação da qualidade e tem como principal objetivo a proposta de um projeto de sistema de avaliação do modelo 5 S, em um atrativo turístico da cidade de Foz do Iguaçu.

**Palavras- chave:** qualidade, programa 5S, avaliação.

## **ABSTRACT**

Nowadays the companies are continuously working in search of quality in order to reach their objectives and, therefore, quality programs are usually introduced. However, to have a quality program does not necessarily mean that it works and it is reliable. So, it is needed that the model be considered: with the fulfilled study, it is possible to detect fragile points to carry out improvement proposals. This work is focused on demonstrating the importance of quality assessment and its main objective is the project proposal of a 5 S assessment system in a tourist attraction in Foz do Iguaçu.

**Keywords:** quality, 5S program, assessment.

## **1. APRESENTAÇÃO:**

A valorização de um ambiente de qualidade cresce gradativamente não somente por conta da alta competitividade no mercado, mas também porque um local de trabalho adequado proporciona o bem-estar do funcionário, refletindo no atendimento ao consumidor final, seja um produto ou serviço a ser entregue. Este fator está diretamente ligado à qualidade, que hoje se trata de uma busca constante das organizações para o alcance de seus objetivos. A qualidade se refere ao atendimento das expectativas de todos os atores administrativos nos processos da organização, desde fornecedores, administradores, funcionários, até ao consumidor final.

Dentre os modelos de programas da qualidade mais difundidos e reconhecidos no mercado, destaca-se o 5 S, que é uma filosofia que tem como principal finalidade o aumento da produtividade na empresa e como objetivos secundários o aumento da qualidade e melhoria do ambiente de trabalho. Além disso, o 5 S tem sido utilizado como um programa inicial para introduzir a abordagem e preocupação com a qualidade nas organizações.

Entretanto, implantar um programa de qualidade não significa que a organização estará imune a falhas e não-conformidades. Faz-se necessário a aplicação constante de uma avaliação do programa, a fim de verificar a continuidade da qualidade, as conformidades e, ao detectar erros, propor correções. Se uma peça é medida constantemente, porém, com um medidor que é falho, a qualidade da peça é duvidosa. Daí a importância de se medir ou avaliar.

Este trabalho tem como principal objetivo propor um sistema de avaliação do programa 5 S no Complexo Turístico Itaipu, cujo principal serviço ofertado é a visita turística à usina hidrelétrica, além de constatar a importância e necessidade de avaliar os processos de qualidade.

A organização deste está dividida em etapas, apresentando, dentro da fundamentação teórica, conhecimentos básicos de turismo, qualidade, 5 S, implantação do 5 S, avaliação da qualidade e avaliação do 5 S.

### **1.1. OBJETIVOS**

O objetivo geral descrito a seguir especifica o produto final a ser apresentado e os objetivos específicos descrevem os conteúdos do produto final deste projeto.



### **1.1.1. 1.1.1. Objetivo geral:**

Propor o projeto de um sistema de avaliação do Programa 5S no Complexo Turístico Itaipu.

### **1.1.2. 1.1.2. Objetivos específicos:**

- Metodologia e avaliação do processo de implantação do 5 S
- Metodologia e avaliação dos resultados do 5 S
- Propostas para aprimoramento do modelo de 5 S

## **1.2. JUSTIFICATIVA**

De acordo com dados da Secretaria de Turismo de Foz do Iguaçu, o turismo vem crescendo gradativamente na cidade e no mundo (conforme dados do Conselho Mundial do Turismo), onde o principal motivo de viagem à cidade é o lazer.

Considerando tal motivo, quando o turista viaja, seus desejos e anseios estão longe de stress e o que se espera de sua viagem é que tudo seja bem-sucedido, com todos os serviços prestados de qualidade. Ou seja, já existe uma expectativa e uma idealização do serviço; quando suas expectativas não são atendidas de forma adequada, gera-se insatisfação e por isso a qualidade se faz necessária.

Atualmente fala-se cada vez mais em qualidade, não só porque as pessoas estão mais exigentes e conhecedoras, mas também porque ela representa um quesito de competitividade e sobrevivência de uma organização.

De acordo com Paladini (2002), “hoje já não se gasta tempo discutindo o porquê de produzir qualidade, mas como fazê-lo”. A implantação de um programa de gestão da qualidade implica em uma série de fatores, cujos resultados são sempre positivos quando bem implementados:

- maior rendimento;
- mais eficiência e eficácia;
- melhoria nas comunicações internas;
- padronização dos procedimentos;
- melhoria geral do ambiente de trabalho.

Entretanto, não basta apenas uma boa implementação e um bom embasamento, se o sistema de validação é falho; o processo de melhoria deve ser contínuo (prática do kaizen) e

deve-se buscar a qualidade da qualidade. Ou seja, não adianta manter procedimentos de qualidade se não se sabe de sua eficiência. Neste sentido, a avaliação de um programa de qualidade faz-se necessária e imprescindível, para conferência da validade dos procedimentos.

Paladini (2002, p. 19) cita que “tão importante quanto produzir qualidade é gerar meios corretos para avaliá-la”, com métodos bem definidos e precisos. Por isso, o objetivo deste trabalho é de propor um sistema de avaliação do programa 5S, a fim de verificar os resultados e acompanhar o processo, conforme implantado. Seguindo esta linha, o foco está no item “*Check*”, do ciclo PDCA (do inglês, *Plan, Do, Check, Action*), de forma a verificar tanto procedimentos, quanto continuidade de atividades.

## **2. REVISÃO DA LITERATURA**

### **2.1. O turismo**

Há diferentes definições para turismo; de acordo com Leckorish e Carson (2000), se trata de uma atividade que ultrapassa os setores convencionais da economia e requer dados de natureza econômica, social, cultural e ambiental, sendo descrito frequentemente como uma atividade multifacetada.

Andrade (2002) assim o conceitua:

“Turismo é o complexo de atividades e serviços relacionados aos deslocamentos, transportes, alojamentos, alimentação, circulação de produtos típicos, atividades relacionadas aos movimentos culturais, visitas, lazer e entretenimento”.

E há, ainda, a definição de Torre:

“O turismo é um fenômeno social que consiste no deslocamento voluntário e temporário de indivíduos ou grupo de pessoas que, fundamentalmente por motivo de recreação, descanso, cultura ou saúde, saem de seu local de residência habitual para outro, no qual não exercem nenhuma atividade lucrativa nem remunerada, gerando múltiplas inter-relações de importância social, econômica e social”. (Torre *apud* Ignarra, 1998, p.24)

Assim, pode-se dizer que o turismo é uma atividade baseada, em grande parte, na prestação de serviços, cujas principais características são a intangibilidade, inseparabilidade, heterogeneidade e simultaneidade.

### **2.2. Qualidade**

Fatores como concorrência, consumidores exigentes e satisfação de todos os *stakeholders* fizeram com que a qualidade tornasse não somente um diferencial de uma empresa, mas, de acordo com Paladini (2002, p. 13), uma questão de sobrevivência das organizações, tanto na produção de bens, quanto na prestação de serviços.

A qualidade se expressa em várias definições, dentre elas, eis a definição da ISO (International Standard Organization):

“A qualidade é o conjunto das propriedades e características de um produto, processo ou serviço que lhe fornecem a capacidade de satisfazer as necessidades explícitas ou implícitas”. (*apud* Teboul, 1991, p.54)

Para Kaoru Ishikawa, um dos precursores da qualidade no Japão, a qualidade “consiste em desenvolver, criar e fabricar mercadorias, mais econômicas, úteis e satisfatórias para o comprador. Administrar a qualidade é também administrar o preço de custo, o preço de venda e o lucro”. (*apud* Teboul, 1991, p. 56)

Philip Crosby afirma, resumidamente, que a qualidade é ir ao encontro das exigências (*meeting the requirements*). Teboul (1991) cita que as necessidades devem ser especificadas e a qualidade ocorre quando essas especificações são atendidas, sem defeito.

Juran alega que qualidade é a aptidão para o uso, “fitness for use”. O consumidor final nem sempre tem conhecimento das especificações e sua avaliação é baseada no que o produto está apto ao uso.

Já, a definição da qualidade, segundo Teixeira (2002, p. 87), envolve as noções de:

- atendimento às especificações do produto (bem ou serviço);
- atendimento às expectativas do cliente;
- atendimento às necessidades de rentabilidade empresarial.

Reunindo estes conceitos e considerando que, de acordo com Oliveira e al. (2003, p.10), a qualidade não deve se limitar somente aos clientes externos, deve-se envolver também todos os atores na cadeia administrativa – funcionários e administradores. Ou seja, se por um lado a qualidade busca atender às expectativas do cliente, por outro, a saúde organizacional também deve estar equilibrada, uma vez que o ambiente interno reflete diretamente no atendimento, principalmente em serviços.

Neste sentido, busca-se cada vez mais um ambiente de qualidade para o alcance dos objetivos da organização. Uma das filosofias mais utilizadas, que tem como principal fim a melhoria do ambiente de trabalho, é o 5 S, que será explanado a seguir.

## 2.3. O programa 5 S

Para compreender o contexto do programa 5S, abordar-se-á brevemente no que ele consiste. O 5S consolidou-se no Japão, na década de 50 e seu nome provém de palavras que, em japonês, começam com S: seiri, seiton, seisou, seiketsu e shitsuke. De acordo com Silva (1994, p. 14), os 5 S foram interpretados no Brasil como “senso” não somente para manter o nome original do programa, mas também por implicar em mudança comportamental. Deste modo, adotou-se: senso de utilização, para seiri; senso de ordenação para seiton, senso de limpeza para seisou, senso de saúde para seiketsu e senso de autodisciplina para shitsuke.

Conforme afirmam o Instituto de Desenvolvimento Gerencial e Cunha (2008, p. 10), os resultados esperados do programa são:

- Melhora a racionalidade do uso dos seguintes recursos: espaço físico, equipamentos, ferramentas, mão de obra, energia, insumos de produção e material de consumo;
- Reduz custos e o tempo de atendimento;
- Aumenta a integração das pessoas nos setores e melhora a capacidade de trabalho em grupo;
- Melhora o relacionamento entre pessoas do mesmo nível hierárquico e com os níveis imediatamente superiores e inferiores;
- Melhora o envolvimento e motivação das pessoas para o trabalho;
- Melhoram a qualidade de vida das pessoas, as condições de segurança, meio ambiente e ergonomia;
- Aumenta a qualidade dos produtos e serviços;
- Aumenta a produtividade, gerando economia e lucros.

### 2.3.1. Seiri – senso de utilização

O primeiro S, de utilização, resume-se a “manter, no ambiente considerado, somente os recursos necessários”. Ou seja, deve-se selecionar somente o que se precisa, deixando em locais próximos e combatendo o desperdício. Objetos ou ferramentas que se utiliza com pouca frequência devem ser guardados em outros locais. Por exemplo, disponibilizar caneta azul e vermelha (considerando que são as que mais utilizo) no porta-lápis, sobre a mesa; as demais canetas (outras cores, que raramente utilizo) podem ser guardadas no armário, juntamente com os materiais de escritório.

### **Benefícios**

- Aumento da produtividade;
- Liberação de espaços para diversos fins;
- Reaproveitamento de recursos;
- Realocação de pessoas que não estejam sendo bem utilizadas;
- Combate ao excesso de burocracia;
- Redução de estoques;
- Diminuição de custos.

### **Aplicação**

- Ter só o necessário e na quantidade certa;
- Evitar excessos e má utilização;
- Descartar adequadamente o que não se utiliza;
- Usar o conceito de um só é melhor.

### **Considerações importantes**

Acerca deste primeiro senso, é importante refletir sobre os seguintes itens:

- Equipamentos e materiais desnecessários
- Adequação das informações
- Burocracia
- Disponibilidade operacional dos equipamentos
- Utilização do tempo
- Desperdício no dia-a-dia
- Existência de padrões operacionais

#### **2.3.2. Seiton – senso de ordenação**

De acordo com Silva (1996), a proximidade entre os dois primeiros sentidos (de utilização e ordenação) é tanta que não há uma linha divisória clara entre eles; tanto que no Japão geralmente se faz referência aos dois sentidos constituindo apenas um conceito.

O senso de ordenação se sintetiza a manter os recursos de forma sistemática, identificando-os, para ter rápido acesso a eles (fácil de localizar) por qualquer pessoa.

### **Benefícios**

- Aumento da produtividade, qualidade de vida dos empregados, qualidade do serviço;

- Economia de tempo ao encontrar o que se busca;
- Diminuição do cansaço físico por movimentação desnecessária;
- Maior facilidade para encontrar os objetos/ informações;
- Rapidez na movimentação e resgate de pessoas em caso de emergência;
- Diminuição do estresse por buscas mal sucedidas

### **Aplicação**

- Estabelecer o local onde ficarão os objetos;
- Melhorar o lay-out, facilitando o fluxo de atividades e pessoas;
- Identificar todos os locais e recursos de forma visível;
- Dispor os itens de acordo com a frequência de uso;
- Padronizar os termos importantes de uso comum na organização, inclusive arquivos e documentos no ambiente virtual;
- Usar rótulos e cores vivas para identificar os itens, seguindo as regras já existentes para o uso de cores;
- Guardar os objetos semelhantes no mesmo local;
- Expor visualmente todos os pontos críticos, tais como locais perigosos.

### **Considerações importantes**

Os seguintes itens devem ser considerados para reflexão:

- Lay out das instalações e equipamentos;
- Sistema de guarda de objetos, ferramentas, instrumentos e materiais;
- Sistema de informações, arquivos e documentos;
- Comunicação visual;
- Desobstrução de corredores e passagens;
- Existência de coisas fora do lugar;
- Delimitação clara de responsabilidades por área.

#### **2.3.3. Seisou – senso de limpeza**

O senso de limpeza equivale a praticar a limpeza de maneira habitual e rotineira, eliminando as causas da sujeira e aprendendo a não sujar. Consiste na execução da limpeza e, sobretudo, na conscientização da importância de não sujar e dos benefícios da máxima limpeza do ambiente de trabalho e nas relações.

### **Benefícios**

- Qualidade do serviço e qualidade para os empregados;
- Sentimento de bem-estar dos empregados;
- Sentimento de excelência transmitido aos clientes;
- Prevenção de acidentes;
- Conservação dos equipamentos.

### **Aplicação**

- Educar-se para não sujar;
- Limpar o que está sujo;
- Descobrir e eliminar as fontes de sujeira;
- Disciplinar para manter a limpeza diariamente;
- Limpar tudo definindo uma frequência;
- Inspecionar enquanto limpa (fontes de acidentes, defeitos, etc.)

### **Considerações importantes**

As seguintes considerações devem ser observadas:

- Banheiros
- Postos de trabalho;
- Áreas comuns;
- Equipamentos;
- Emissão de pó e sujeira;
- Vestuários;
- Pisos;
- Comportamento para evitar sujar.

#### **2.3.4. Seiketsu – senso de saúde**

De acordo com Silva (1996), o senso de saúde refere-se ao estado atingido com a prática dos três sentidos anteriores, acrescido de providências rotineiras e habituais em termos de higiene, segurança no trabalho e saúde pessoal (física e mental).

### **Benefícios**

Através do bem estar do funcionário, prezando por sua saúde física e mental, tem-se trabalhadores mais produtivos, o que melhora qualidade dos serviços aos clientes.



### **Aplicação**

- Criar condições adequadas de iluminação, ventilação e segurança;
- Evitar a poluição do ar, da água, sonora e visual;
- Ter produtos de primeiros socorros sempre em condições de uso;
- Respeitar as orientações para segurança;
- Consertar pisos, torneiras, fiações soltas, portas emperradas, fechaduras, rachaduras, etc.;
- Retirar das prateleiras, armários, gavetas os produtos impróprios para o consumo;
- Mapear e eliminar, sistematicamente, as situações inseguras;
- Distribuir as tarefas de forma racional, de modo que elas sejam efetuadas naturalmente;
- Estimular um clima de confiança, amizade e solidariedade.

### **Considerações importantes**

Os seguintes itens devem ser refletidos, acerca do senso de saúde:

- Condições de trabalho (segurança, ruídos, iluminação, temperatura);
- Cuidados com materiais tóxicos;
- Outras fontes de perigo para a saúde;
- Promoção de atividades práticas e educacionais em relação à saúde;
- Cuidar do corpo e da mente (hábito de leitura, programações de tv sem utilidade, fofocas, etc.);
- Praticar esportes;
- Manter condições de higiene nas áreas comuns (banheiros, bebedouros, etc.).

#### **2.3.5. Shitsuke – Senso de autodisciplina**

Consiste em fazer das atitudes dos outros “s”, um hábito, transformando o 5’s em um modo de vida.

### **Benefícios**

- Redução de custos com controle e recompensas;
- Previsibilidade de resultados;
- Auto-inspeção e autocontrole;
- Melhoria contínua a nível pessoal e organizacional;
- Criação de novos hábitos;
- Disciplina para o crescimento;
- Melhoria da qualidade de vida.

### **Aplicação**

- Trabalhar em equipe e colaborar com os colegas;
- Desenvolver a criatividade;
- Cumprir horários;
- Cumprir normas, regras e padrões. Utiliza-los como ferramenta de trabalho;
- Assumir a responsabilidade pelo resultado do seu trabalho;
- Buscar fazer sempre o melhor, atingindo metas estabelecidas;
- Praticar os valores da empresa;
- Ter padrões simples;
- Melhorar as comunicações em geral;
- Lançar desafios compatíveis com as habilidades;
- Atribuir responsabilidades e dar autoridade.

### **Considerações importantes**

Deve-se refletir sobre:

- Padrões éticos;
- Padrões técnicos;
- Empatia;
- Novos hábitos;
- Disciplina para crescimento;
- Qualidade de vida.

Verifica-se, portanto, que o principal foco do programa 5 S visa a produtividade. O programa, normalmente, é “vendido” como algo aparentemente prático e útil, afinal, organização e todos os demais benefícios do programa são óbvios para a empresa. Entretanto, todos os sentidos são voltados para obter resultados na produtividade, como se constata no exemplo prático:

- **Utilização:** Ao descartar objetos e insumos desnecessários, há melhoria do espaço físico, que acarreta no melhor fluxo de pessoas e agilidade no atendimento, que aumenta a produtividade;
- **Ordenação:** Com os objetos necessários organizados, facilita-se a rapidez no atendimento, que aumenta a produtividade;

- **Limpeza:** Num ambiente limpo, dispõe-se de um local melhor para se trabalhar, o que afeta a produtividade do empregado;
- **Saúde:** um funcionário saudável e bem disposto tem bons resultados em sua produtividade;
- **Auto-disciplina:** Mantendo e praticando todos os S, tem-se redução de custos, melhor aproveitamento de recursos e espaços, melhora-se o atendimento, onde tudo, acarreta na produtividade.

Todos os sentidos se deparam com a produtividade como resultado principal, que deve ser alcançado quando a empresa implanta o programa.

## **2.4. O processo de implantação do programa 5 S**

A proposta de implantação do 5S é apresentada pelo autor Ribeiro (1994, p.29), que pode ser adotada por qualquer organização. A seguir, cada etapa é explanada:

### **2.4.1. Sensibilização**

A participação da alta administração é imprescindível na liderança das atividades, demonstrando comprometimento oficial da organização para conduzir o 5 S. Abaixo, o autor relata algumas sugestões que servem para a sensibilização:

- Convidar um profissional que tenha experiência na prática dos conceitos, para apresentá-los à organização, por meio de palestra, depoimento ou uma reunião;
- Sugerir a participação em eventos que abordem o tema (cursos, palestras, seminários, congressos);
- Promover visitas às organizações que estejam implementando o 5 S;
- Circular artigos próprios com base nos conhecimentos adquiridos e propaga-los por pessoas estratégicas;
- Desenvolver o 5 S num local de trabalho da organização e mostrar à direção os seus efeitos.

Basicamente, não se deve implementar o 5 S em um nível da organização se o nível imediatamente superior não tiver conhecimento sobre o assunto.

### **2.4.2. Definição do gestor ou comitê central**

Após decidir-se pela implantação, a direção deve definir quem promoverá o 5 S por toda a organização.

A função básica do gestor do programa, ou de um comitê central, é fomentar as atividades do 5 S por toda a empresa. Para tanto, o gestor deve conhecer profundamente os conceitos, e ter uma capacidade de liderança devidamente reconhecida. Ele é responsável pela criação da estrutura para a implantação do 5 S, pela elaboração do plano diretor, pelo treinamento das pessoas que irão liderar o processo de implantação nos diversos ambientes, e pela própria promoção integrada do 5 S, inclusive auditando a operacionalização do plano diretor.

Dependendo do porte da empresa, podem ser formados sub-comitês ligados ao gestor ou comitê central, com os objetivos de desenvolver atividades pedagógicas e educacionais, controlar resultados e cuidar de atividades promocionais do 5 S.

### **2.4.3. Anúncio oficial**

Após definir o responsável pelo 5 S, deve-se anunciar oficialmente a decisão de implanta-lo. Uma programação típica de uma cerimônia pode incluir:

- apresentação de uma peça de teatro;
- apresentação de uma palestra;
- anúncio de implantação, através da liderança máxima;
- assinatura do termo de compromisso e/ou nomeação do responsável pelo 5 S;
- confraternização.

### **2.4.4. Treinamento do gestor ou comitê central**

O treinamento do gestor ou comitê central pode ocorrer das seguintes formas:

- Leitura de literatura específica: uma leitura minuciosa de uma publicação sobre o assunto é fundamental, antes de qualquer outra metodologia. No caso do comitê, todos os componentes podem ler individualmente capítulos preestabelecidos;
- Visita às organizações ou unidades que estejam em estágio mais avançado do 5 S: a visita às organizações ou locais de trabalho que estejam em um padrão mais elevado, oferece uma demonstração visual do que é possível com o 5 S, principalmente quando realizada em processos similares aos dos visitantes. Um depoimento sobre o padrão anterior, sobre a forma como as atividades de melhorias foram desenvolvidas, e como as atividades foram vencidas, é muito enriquecedor;
- Participação em cursos de 5 S: A participação em cursos de 5 S oferece ao gestor, ou componentes do comitê central, uma oportunidade para retirar dúvidas ou então consolidar os

conceitos. Outra grande vantagem é conhecer participantes de outras organizações, possibilitando troca de experiências e até agendar algumas visitas.

- Apoio de consultoria: a vantagem desta consultoria é utilizar a experiência já presenciada e/ou vivenciada pelo consultor. As atividades mínimas de uma consultoria em 5 S são:

- \* Realização de um diagnóstico da organização;
- \* Comentários sobre o esboço do plano – diretor desenvolvido pelo gestor ou comitê central, em uma reunião específica. Há organizações que preferem que o próprio consultor elabore o plano- diretor;
- \* Formação de facilitadores e/ ou comitês locais;
- \* Comentários sobre os preparativos para o lançamento do 5 S;
- \* Participação no dia de lançamento do 5 S;
- \* Avaliação do lançamento do 5 S e definição de próximas etapas;
- \* Acompanhamento
  - Três primeiros meses – mensal
  - Seis meses subsequentes – trimestral
  - Depois deste período – semestral.

#### **2.4.5. Elaboração do Plano diretor**

O plano diretor tem como objetivo orientar o seu desenvolvimento por toda a organização, de forma coordenada, definindo a política, objetivos, metas e estratégia. Pela simplicidade da prática do 5 S, o plano diretor deve ter as seguintes características:

- Abordagem para a execução antes da teorização (o 5 S tem a característica de ser uma atividade que só é entendida pela prática. Quanto mais é executado o 5 S, maior é o entendimento de sua essência);
- Voltado para todos os órgãos e todos os níveis hierárquicos;
- Respeitar as características de cada órgão e de cada pessoa;
- Ser flexível;
- Ser genérico;
- Zelar pela disciplina;
- Desenvolver atividades inseridas no trabalho;
- Medir resultados (os resultados tangíveis e intangíveis devem ser identificados como uma forma de demonstrar os benefícios, e estimular o investimento na prática do 5 S);
- Reconhecimento.

O plano diretor deve, ainda, conter o seguinte conteúdo:

- Objetivo (exemplos: bem-estar do homem; melhoria da qualidade; prevenção de acidentes; aumento de produtividade, etc.);
- Processo de implantação (descrever como o 5 S será implantado. Exemplos: definição do gestor ou comitê central, sequência de implantação, ferramentas de promoção, etc.);
- Responsabilidades (definir responsáveis para cada atividade de promoção do 5 S);
- Plano de execução (citar o que deve conter o plano de execução a ser desenvolvido em cada área);
- Promoção (padronizar a sistemática de promoção do 5 S, tanto na fase de implantação, quanto na manutenção do 5 S);
- Metas (O plano diretor deve conter as seguintes metas: elaboração dos planos de execução; lançamento do 5 S; auditoria do 5 S; evolução do 5 S; meta global da organização.).

#### **2.4.6. Treinamento da média gerência e facilitadores**

O treinamento para a média-gerência tem como objetivo principal compromete-la com a execução do 5 S. Os facilitadores podem participar do mesmo curso com a média-gerência se a estrutura da organização o permitir. Como os facilitadores devem ter um conhecimento mais aprofundado de 5 S, é importante que os mesmos consultem literatura específica, não se limitando aos conhecimentos assimilados no curso.

#### **2.5. A avaliação da qualidade**

De acordo com Paladini (2000, p. 14), “a avaliação da qualidade está estritamente associada ao próprio conceito de qualidade”. O autor questiona por que a avaliação da qualidade é necessária e dá a razão principal: porque em sua essência, a qualidade é um conceito dinâmico e relativo. É um conceito dinâmico, segundo ele, porque está sujeito a mudanças; a avaliação, nesse contexto, determinaria se há evolução ou não ao longo dessas alterações. É relativo, porque a qualidade precisa ser comparada com um dado referencial (ofertas existentes ou demandas detectadas no mercado, por exemplo); a avaliação determinaria se há aproximação destes padrões ou se há afastamento.

Alguns conceitos de gestão da qualidade relevam a avaliação da mesma:

“A gestão da qualidade total é um processo que envolve o monitoramento e a avaliação do alcance de objetivos, utilizando métodos de medição da melhoria e da verificação do funcionamento das ações de processo” (Bohan e Becker, 1994, *apud* Paladini, 2000, p. 20).

“A gestão da qualidade total é um conjunto de métodos quantitativos para acompanhar e melhorar processos da organização e mecanismos de atenção aos clientes hoje e no futuro” (Ryan, 1995, *apud* Paladini, 2000, p. 20).

Estes dois conceitos deixam claro que a avaliação é um processo contínuo e permanente. Mostram também tanto a importância dos objetivos quanto a preocupação com a melhoria.

Há ainda outras razões a considerar para demonstrar a importância da avaliação da qualidade, que envolvem fatores, como:

- o processo produtivo (que poderia viabilizar a análise quanto ao melhor uso dos recursos disponíveis);
- os produtos (a avaliação da qualidade deveria determinar a melhor forma de transformar especificações de consumidores em características de produto);
- as estratégias de operação da empresa (que seriam capazes de apontar quais melhorias deveriam ser agregadas em produtos e em serviços para torná-los mais competitivos);
- o engajamento da mão-de-obra (via formas mais ajustada à cultura da organização).

Dados os motivos de se avaliar a qualidade, é preciso saber como realiza-la. Deste modo, Paladini (2000, p. 22) cita oito referenciais:

1. Facilidade de operação dos mecanismos de avaliação (rigor teórico transparente ao usuário);
2. Inserção da avaliação de características de processo ou de produto em um modelo abrangente de avaliação que envolva toda a organização;
3. A avaliação baseia-se em mecanismos mensuráveis;
4. A avaliação deve ser contínua;
5. A avaliação da qualidade enfatiza as atividades-fins (efeitos) das organizações, considerando-as como consequência da forma como se desenvolvem as atividades-meios (causas);
6. A avaliação baseia-se em informações representativas;
7. A avaliação da qualidade utiliza mecanismos que sejam por excelência, eficientes.
8. Os elementos básicos para os quais a avaliação da qualidade direciona suas ações são: consumidores e clientes; objetivos da empresa; processo produtivo; mão-de-obra; e suporte ao processo.

A ideia de controle da qualidade exige ao mesmo tempo planejamento (pelo qual são definidos padrões e objetivos a atingir) e um modelo de avaliação baseado em valores

quantitativos (para comparar o que foi planejado com o que foi realizado para verificar, por exemplo, o alcance dos objetivos propostos). A melhoria contínua enfatiza o monitoramento (processo de acompanhamento permanente) como mecanismo para avaliar até que ponto os processos estão se movendo, etapa por etapa, em direção a um objetivo.

2.6. Avaliação dos 5 S

De acordo com Silva (1994, p. 49), avaliação, diagnóstico e auditoria são termos com significados amplos equivalentes, correspondendo ao C do PDCA. O PDCA é um ciclo que deve ser seguido conscientemente para se atingir o sucesso em qualquer atividade.

O ciclo PDCA, afirma Falconi (1999, p. 31), é um método para a “prática do controle” e é utilizado para manter e melhorar as “diretrizes de controle” de um processo. Do inglês, significa Planejar (Plan), Executar (Do), Checar (Check) e Atuar corretivamente (Act).

Assim, o ciclo é aplicável no próprio processo de avaliação. Segundo Cerqueira e Martins (1998, p. 35), as fases do processo de auditoria são:

- Programação da auditoria;
- Preparação inicial para a auditoria;
- Planejamento detalhado;
- Condução da auditoria e avaliação dos fatos levantados;
- Apresentação dos resultados;
- Acompanhamento das ações corretivas.

Agir corretivamente e preventivamente no sistema	<b>A P</b>	Preparar e Planejar a auditoria
Fazer análise crítica sobre o resultado da auditoria	<b>C D</b>	Conduzir a auditoria e relatar constatações

Figura 1: Ciclo PDCA.

Fonte: Cerqueira e Martins (1998, p.36)

2.6.1. Preparar e Planejar

Ribeiro (1997, p. 91) afirma que o processo de avaliação é a ferramenta que mobiliza esforços das instalações para a evolução em 5 S. Segundo o autor, este processo é geralmente



composto dos seguintes incisos, que podem ser considerados correspondentes a letra P (planejar), do ciclo PDCA:

a) Sistemática de Avaliação

Os responsáveis pela avaliação devem ser definidos e também como e quando será conduzida a avaliação.

A avaliação pode ser interna e/ ou externa. A avaliação interna é quando o responsável pertence ao próprio local avaliado. É útil para um controle interno de cada instalação, podendo ser executada pelo comitê local, supervisores e/ ou responsável pelo setor. A frequência pode ser mensal, reduzindo-se de acordo com a evolução.

Já a avaliação externa é aquela feita por pessoas que não têm uma responsabilidade restrita ou dependente da instalação avaliada. Geralmente, esta avaliação é a oficial da organização, servindo para a própria análise global do 5 S e como retroalimentador do seu plano diretor.

b) Auditores do 5 S

Os auditores do 5 S são pessoas escolhidas, voluntárias ou nomeadas, responsáveis em realizar auditorias do 5 S nas diversas instalações da organização, com o objetivo de aprimorar o processo de desenvolvimento.

c) Formulários de avaliação

Os formulários de avaliação ou listas de verificação são uma ferramenta para o registro do padrão do 5 S encontrado em um determinado ambiente, instalação ou organização, em um dia específico.

Há vários tipos de formulários de avaliação do 5 S: formulários que avaliam S por S; avaliam o 5 S de maneira geral, sem delimitar o S; formulários para cada tipo de ambiente. Estes formulários podem ser usados nas avaliações internas e/ ou externas.

d) Critérios de pontuação

Deve-se cuidar na definição de critérios de pontuação, pois se houver uma preocupação demasiada com sua objetividade, o processo se torna monótono, elitista e burocrático. Caso não sejam criadas algumas regras, a avaliação se torna muito subjetiva, sujeita a margens elevadas de erros, descrédito e desgaste para o auditor.

Segundo Cerqueira e Martins (1998, p. 76), o planejamento tem como benefícios:

- otimiza a utilização do tempo da auditoria;
- o auditor desenvolve uma atitude profissional na auditoria;
- taticamente é bom para o auditor na medida em que o auditado observa que ele está bem preparado e que a atividade é séria;
- dá mais significância ao resultado da auditoria levando a conclusões válidas e valiosas.

### **2.6.2. Conduzir a auditoria/ avaliação**

Após o planejamento da avaliação, Cerqueira e Martins (1998; p. 100) afirmam sobre a coleta de informações, no momento da condução da avaliação:

- Ser sistemático ao fazer anotações;
- Não ter pressa ao escrever;
- Ordenar as anotações de forma lógica.

Não esquecer de registrar:

- que documentos foram verificados, qual título, revisão, nº ou outros dados pertinentes;
- com quem esteve falando para saber quem deu a informação (nunca com o intuito de punição);
- qual o equipamento, nº de registro;
- que produtos foram verificados;
- local onde se esteve.

Durante a condução, devem ser levantados fatos que justifiquem e evidenciem a existência de não-conformidade no sistema.

### **2.6.3. Análise dos resultados**

Os resultados devem ser apresentados na forma de relatório e nele deve constar as solicitações de ações corretivas. Segundo Cerqueira e Martins (1998, p. 112) o auditor deve:

- Definir com clareza a não-conformidade ou observação feita;
- Indicar a categoria da não-conformidade;
- Ter evidências objetivas dos fatos;
- Estar preparado para justificar sua decisão;
- Estar preparado para discutir opções, se for o caso;
- Estar prevenido para perguntas que poderão ser feitas pelos auditados.

Para a análise dos resultados, as seguintes perguntas devem ser respondidas, conforme os autores:

- Há necessidade de ação corretiva ou preventiva?
- Que ação pode ser tomada?
- Qual a causa básica da deficiência?
- Há necessidade de ação imediata?
- Qual o prazo necessário?

#### **2.6.4. Acompanhamento das ações corretivas**

Após os acordos quanto a prazos e ações corretivas, Cerqueira e Martins (1998, p. 127) afirmam que devem ser planejadas auditorias de acompanhamento ou reauditoria. Caso a ação corretiva não tenha sido implementada no prazo acordado ou não tenha sido eficaz, o auditor encarregado de conduzir o acompanhamento deverá fechar a solicitação de ação corretiva anterior, indicando “em aberto” e colocar a observação do fato levantado. Deve ainda, segundo os autores, abrir uma nova solicitação de ação corretiva referenciando-a ao relatório de origem e à solicitação anterior, não concluída.

É importante citar que uma avaliação abrange indispensavelmente a verificação dos resultados, ou seja, a conferência de que o programa realmente alcançou os seus objetivos e benefícios que deveria trazer. Assim, além dos itens para serem atendidos, o controle do programa deve ser feito pela comparação de resultados obtidos.

### 3. METODOLOGIA

Conforme Nagel (apud Ruiz, 2008, p. 138), “método é um conjunto de normas-padrão que devem ser satisfeitas, caso se deseje que a pesquisa seja tida por adequadamente conduzida e capaz de levar a conclusões merecedoras de adesão racional”. De acordo com Ruiz, o método se classifica em dedutivo e indutivo:

- Método dedutivo é aquele que parte do geral e, a seguir, desce ao particular. é quando, a partir de enunciados mais gerais dispostos ordenadamente como premissas de um raciocínio, chega a uma conclusão particular ou menos geral.
- Método indutivo procede inversamente ao dedutivo: parte do particular e coloca a generalização como um produto posterior do trabalho de coleta de dados particulares.

Deste modo, o estudo realizado teve como base o método dedutivo, iniciado através de pesquisas bibliográficas para se chegar a uma conclusão (formulação do diagnóstico) e posteriormente realizar uma proposta de trabalho.

Assim, realizou-se, inicialmente, a formulação da revisão da literatura que se deu através de pesquisas em fontes secundárias. Segundo Roesch (1999), as fontes secundárias se referem aos dados que não são criados pelo pesquisador, se relacionam aos dados na forma de arquivos, bancos de dados, índices ou relatórios. Quanto aos dados de fontes primárias, conforme a autora, são aqueles colhidos diretamente pelo pesquisador.

Na sequência, para a concretização do diagnóstico da empresa, foram coletados dados de fontes primárias e secundárias, através do acompanhamento *in loco* do programa de qualidade (presença do pesquisador em todas as reuniões e marcos do programa) e pesquisa em arquivos da empresa, respectivamente. Ainda no diagnóstico, fez-se um comparativo com a revisão bibliográfica para a análise dos dados e, finalmente, através desta apreciação, as propostas de melhorias foram colocadas.

## 4. DIAGNÓSTICO DA EMPRESA

### 4.1. Histórico da empresa

Para compreender o contexto do Complexo Turístico Itaipu, explana-se, primeiramente, uma breve história de Itaipu e da Fundação Parque Tecnológico Itaipu.

#### 4.1.1. Itaipu

A usina de Itaipu é uma realização do trabalho conjunto de duas nações: Brasil e Paraguai, e tem por objetivo aproveitar o potencial hidráulico das águas do Rio Paraná.

É a maior usina hidrelétrica do mundo em geração de energia, produzindo 14 mil megawatts de energia. Devido as suas dimensões, é considerada “A obra do século” - uma das sete maravilhas do mundo moderno. Esse gigantismo atrai cerca de 350 mil turistas por ano.

Desde 1977 a Itaipu já trabalhava o processo de visitação turística, porém, num modelo de operação que não explorava o real potencial turístico de seus atrativos. E isto sempre foi de pleno conhecimento da sua alta administração, que também já estava motivada há algum tempo a iniciar um conjunto de ações que ampliassem a oferta e a qualidade dos atrativos da Usina e de seu entorno. Considera-se também o firme propósito de aumentar o tempo de permanência do turista na cidade que, conseqüentemente, melhoraria as condições de geração de emprego e renda da região, bem como o reforço de sua imagem institucional.

Como parte da estratégia para alcançar este objetivo, a Itaipu alterou e ampliou a sua missão, fez um estudo completo dos modelos e possibilidades para a inserção do turismo em sua estrutura organizacional, bem como de alternativas para ampliação da operação.

##### 4.1.1.1.Nova missão (ampliada) da Itaipu

Na ampliação da sua missão, a IB inclui a Responsabilidade Socioambiental em suas ações se comprometendo com o desenvolvimento regional.

"Gerar energia elétrica de qualidade, com responsabilidade social e ambiental, impulsionando o desenvolvimento econômico, turístico e tecnológico, sustentável, no Brasil e no Paraguai "

#### **4.1.1.2. Estudos para a implantação da exploração do Turismo na Itaipu**

De acordo com o Relatório Técnico IPT/DEES n 74.976-205, Instituto de Pesquisas Tecnológicas contratado pela Itaipu para elaboração de um planejamento de longo prazo, no item "Diretrizes para o Desenvolvimento do Programa Estratégico de Longo Prazo" trouxe em sua visão de futuro, o seguinte:

"Fundamentando-se na Identidade Turística de Itaipu que apresenta-se como representação da força da união dos povos, compartilhando numa só cidade com uma das maiores maravilhas naturais do mundo, as "Cataratas do Iguaçu", grata representação de força da natureza, nota-se que Foz do Iguaçu poderá alavancar fortemente sua competitividade no mercado de turismo, nacional e internacional"

Ainda discorrendo no referido relatório, o IPT diz o seguinte:

"Outra linha de atrações de um complexo deste tipo pode se dar no contexto do que é conhecido como "Edutainment", ou seja, a combinação de conteúdo educacional ( education ) com entretenimento ( entertainment ). Especialmente em Itaipu, pelo seu papel institucional de mola propulsora de desenvolvimento econômico e social, de geração de energia e respeito ambiental, a educação pode e deve ser parte integrante do programa de atrações turísticas do Complexo, mas que fique bem claro o conceito: na forma de entretenimento"

#### **4.1.1.3. Alternativas de Gestão do Complexo Turístico Itaipu**

O Relatório do IPT, no Capítulo das considerações sobre algumas configurações jurídicas para a gestão do turismo na Itaipu, colocou as possíveis alternativas para a gestão e operação do Complexo, das quais destacou-se a opção de Gestão Através de Fundação de Direito Privado, indicada como a de melhor característica na época. O referido relatório ainda colocou que:

" Uma fundação de direito privado poderia gozar de grande autonomia financeira e de gestão - necessária para a gestão do negócio turístico. As fundações de direito privado têm desempenhado importante papel no apoio a entidades públicas no desenvolvimento de atividades junto ao setor privado. Muitos exemplos poderiam ser mencionados, mas alguns se destacam pela excelência de seus resultados."

"Lembrava que a própria Itaipu tem uma experiência bem sucedida na gestão do Hospital Ministro Costa Cavalcanti em Foz do Iguaçu, através de uma fundação (Fundação Itaipuapy) "

Destacava ainda o referido relatório:

"Uma das grandes vantagens da gestão do turismo ser feita por Itaipu diretamente, ou mesmo através de uma fundação controlada pela empresa é a possibilidade de, para enfrentar este desafio, Itaipu ter que desenvolver uma nova cultura administrativa, com revisão de procedimentos decisórios e dos preceitos de segurança pessoal e patrimonial hoje prevalentes na empresa"

Concluía então o relatório do IPT, face as destacadas vantagens e possibilidades apresentadas: inegavelmente a opção por uma fundação sinalizava como a melhor alternativa, e pelo contexto apresentado, inclusive de governança da Itaipu, a FPTI era a possibilidade mais adequada, ágil e simples.

A partir desse importante "diagnóstico", a Itaipu constituiu uma Coordenadoria de Projetos Turísticos Especiais e Afins, cujos Coordenadores foram até fevereiro e março de 2007, que deixaram a empresa, aposentados, adesos ao PDV (Plano de Demissão Voluntária).

Contratou ainda uma empresa especializada e com experiência em desenvolvimento, implantação e acompanhamento de projetos turísticos, para a elaboração de "Estudo de Viabilidade do Complexo Turístico Itaipu", em conjunto com a Coordenação de Turismo, e na sequência contando inclusive com a participação significativa da própria FPTI.

Com a saída dos coordenadores de turismo, a ITAIPU, como estratégia empresarial, achou por bem que a atividade do turismo devesse ficar a cargo e responsabilidade da Assessoria de Comunicação Social.

Considerando, para isso, a função precípua da Assessoria de Comunicação Social que é "Promover a imagem institucional da Itaipu perante os públicos interno e externo, em consonância com a missão, valores, diretrizes e objetivos estabelecidos no Planejamento Estratégico da Empresa."

#### **4.1.1.4. Definições dos níveis de responsabilidade na Gestão do CTI**

##### **Nível Estratégico ( ITAIPU )**

A Itaipu é a responsável pelo estabelecimento das "Diretrizes Estratégicas". (Assessoria de Comunicação Social – Jornalista Gilmar Antônio Piolla )

##### **Níveis Tático e Operacional ( FPTI ):**

A Fundação PTI é a executora do planejamento e a responsável pela supervisão da operação, observadas as macro-diretrizes estabelecidas pela ITAIPU, alocando para isto uma

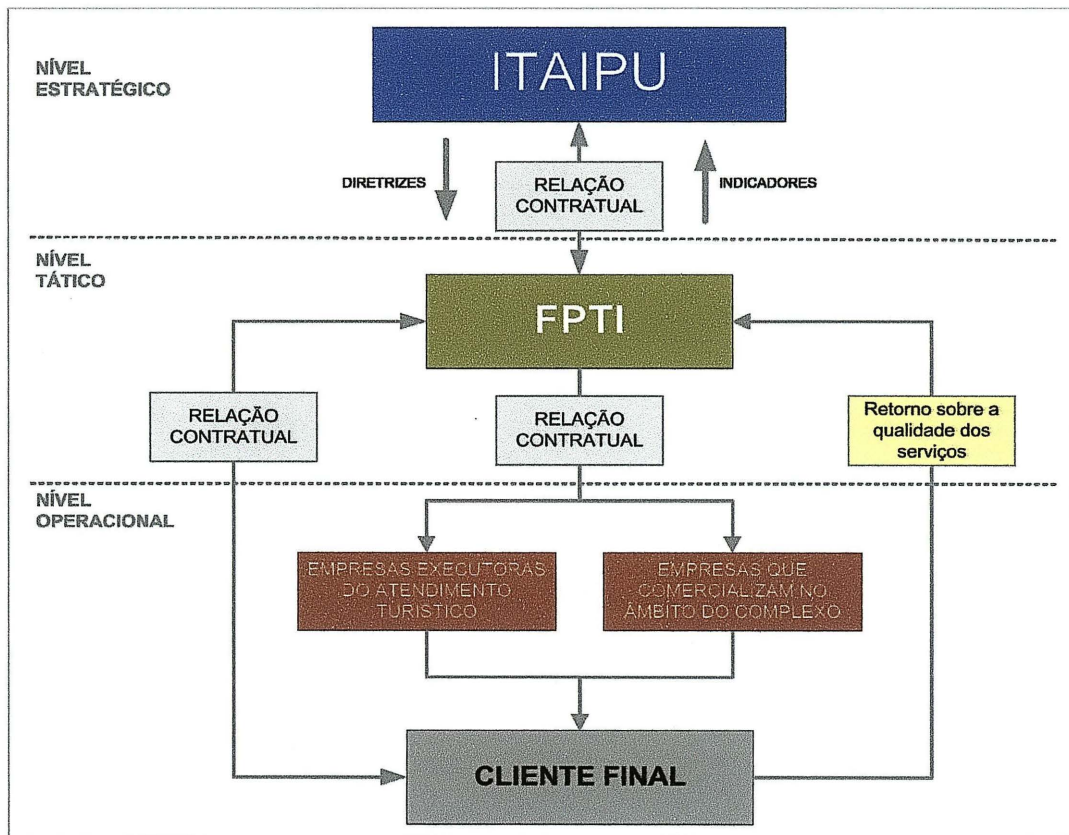


Figura 2: Níveis de responsabilidade Itaipu e FPTI.

Fonte: Complexo Turístico Itaipu

equipe técnica, composta por profissionais com reconhecida e consolidada experiência em gestão no turismo.

Cabe, ainda, à Fundação PTI, selecionar, capacitar e controlar empresas que executam os serviços e comercializam produtos no CTI, sem abrir mão em momento algum da administração e controle do uso da marca ITAIPU.

Assim, no ano de 2007 a FPTI assumiu a administração do turismo em Itaipu, iniciando assim a cobrança de ingressos. O objetivo dessa cobrança é a sustentabilidade do Complexo Turístico além de fomentar o turismo local e regional, e através da inovação de produtos turísticos, tornar o CTI um destino de referência mundial.

#### 4.2. Fundação Parque Tecnológico Itaipu - FPTI - BR

A Fundação Parque Tecnológico Itaipu é uma entidade privada sem fins lucrativos, instituída em dezembro de 2005 pela ITAIPU Binacional, com o objetivo de manter e operar o Parque Tecnológico Itaipu (PTI), contribuindo para o desenvolvimento regional, de forma sustentada, por meio de atividades que propiciem o desenvolvimento institucional, científico,



tecnológico e de inovação, a difusão do conhecimento, a capacitação profissional, e a geração de empresas, emprego e renda, interagindo, para esses fins, com entidades públicas e privadas, acadêmicas e de pesquisa, de fomento e de produção.

### Missão

Compreender e transformar a realidade da Região Trinacional do Iguassu, articulando e fomentando ações voltadas ao desenvolvimento econômico, científico e tecnológico, com respeito ao ser humano e foco em soluções voltadas à água, energia e turismo.

### Visão

O PTI é modelo de parque tecnológico que alia a inovação e a sinergia de seus atores na geração de conhecimento, tecnologia e desenvolvimento.

### 4.3. O Complexo Turístico Itaipu (CTI)

Atualmente, todo o processo de criação ou inovação de produtos é executado pela equipe do CTI, onde as propostas passam por uma série de aprovações antes de os produtos serem oferecidos ao mercado. Em cumprimento à relação contratual entre FPTI e Itaipu, Itaipu concede o espaço e à FPTI lhe cabe administrar todos os atores do CTI (conforme já descrito anteriormente – níveis tático e operacional).

Os componentes da equipe do Complexo Turístico Itaipu/ FPTI é constituída da seguinte forma:

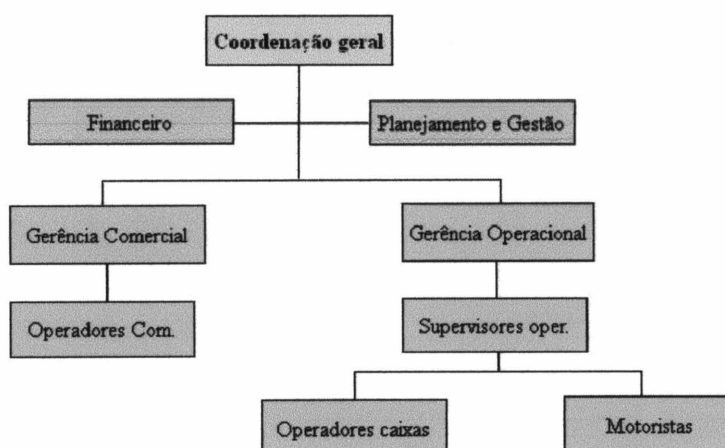


Figura 3: Organograma Complexo Turístico Itaipu

Fonte: Complexo Turístico Itaipu

- Um gerente geral
- Um gerente comercial
- Um gerente operacional
- Um funcionário do setor Financeiro
- Três funcionários do setor de Planejamento e Gestão
- Dois supervisores operacionais
- Nove operadores de caixa
- Quatro operadores comerciais
- Quinze motoristas

Total: 37 funcionários

\* Os terceirizados (serviço de monitoria de visitas, fotos digitais, lanchonete e loja de lembranças) não são considerados.

#### **4.3.1. Objetivos da empresa**

O Complexo Turístico Itaipu tem como principal objetivo o aumento anual de fluxo de visitantes pagantes em 5%, conforme consta no Plano de Marketing do empreendimento.

Quanto à qualidade, alcançar o índice de 9,5 para o ano 2009/2010.

#### **4.3.2. Origem e destino do capital**

Como o modelo de administração do complexo turístico Itaipu é auto-sustentável, a origem do capital é da própria comercialização de ingressos. Conforme o contrato entre a FPTI e Itaipu, a administração não pode operar em saldo negativo; por isso, a Itaipu criou o fundo emergencial, onde o aporte inicial foi de R\$500.000,00. Parte da receita arrecadada destina-se à Fundação Parque Tecnológico Itaipu (Fundo Tecnológico) e a outra parte é para compensar as despesas do empreendimento.

Para 2009 não houve previsão de recursos específicos para a gestão da qualidade, contudo, para o próximo ano estes recursos estão previstos.

#### **4.3.3. Processos de qualidade**

Os seguintes processos de qualidade são utilizados no CTI:

- Avaliação da monitoria

Mensalmente, uma empresa terceirizada realiza uma avaliação da monitoria de visitas, por meio de clientes ocultos. Estes analisam o guia turístico, desde seu comportamento e

postura, até fluência no idioma e atenção ao turista. Uma inspeção também é realizada (com entrevistas aos funcionários da monitoria de visitas) e uma pesquisa de satisfação com os clientes é aplicada. No final, é elaborado um relatório, entregue e apresentado ao CTI no final de cada mês.

- **Avaliação dos serviços prestados**

A mesma empresa que realiza a avaliação da monitoria, avalia também os serviços oferecidos no CTI: lanchonete, loja de souvenirs e fotos digitais. Com a mesma metodologia, um cliente oculto avalia o atendimento, é feita uma inspeção e também é aplicada uma pesquisa com os clientes (mínimo de 50 questionários).

- **Caixa de sugestões**

Uma urna é disponibilizada para aqueles que desejam realizar alguma reclamação, sugestão ou elogio através do preenchimento de um formulário. Nele, a pessoa avalia os serviços e pode se identificar ou não.

- **Programa de Qualidade 5 S**

Iniciado em março de 2009, o Programa de Qualidade 5 S continua em fase de desenvolvimento, conforme histórico a seguir.

#### **4.3.4. Histórico do Programa 5 S no Complexo Turístico Itaipu**

Nos dias 17 e 18 de março de 2009 foi realizada a primeira apresentação do programa de qualidade para todos os funcionários do CTI. A apresentação foi realizada em duas sessões, justamente para abranger a todos os funcionários, que trabalham em horários distintos e em atendimento contínuo. Nesta apresentação, que teve a duração aproximada de 40 minutos, o consultor expôs os seguintes assuntos:

- Procedimentos de qualidade (itens da ISO9000);
- Breve introdução ao Programa 5 S
- Exemplificação com procedimentos do CTI (já conhecidos pelos consultores, pois já haviam visitado a empresa outrora)

Assim, dessa primeira reunião, voluntariamente as pessoas se dispuseram para participar do comitê da qualidade. Como a maioria das pessoas teve interesse, posteriormente seria feita uma seleção para a formação definitiva.

No mesmo dia da apresentação e na semana seguinte (dia 25/03), as pessoas foram entrevistadas para coleta de dados para o mapeamento dos processos, trabalho que vem sendo realizado em paralelo com o 5 S.

No dia 25/03 o comitê da qualidade, com sua formação ainda não bem definida, recebeu orientações sobre os dois primeiros S (Descarte e Ordenação), com duração aproximada de 40 minutos. Houve participação dos terceirizados (Loja de souvenirs, lanchonete e monitoria de visitas), como convidados. Após a apresentação, todos os locais foram fotografados para registro e posterior comparação. As exposições de cada S se prosseguiram num intervalo semanal (o 3o. Senso – limpeza, apresentado em 01/04 e o 4o. S – saúde, em 07/04). Até então, os integrantes reais do comitê não foram definidos, pois a cada reunião uma pessoa comparecia, substituindo ou representando outra. Verificou-se também que nem todos do comitê participavam de todas reuniões e que tampouco houve orientações da consultoria, que não teve estratégias, nem exemplos consistentes. Constatado este fato, em 16/04, já com o comitê definido, foi feita a apresentação do 5o. S e discutidos vários pontos sobre o programa, como: sensibilização com exemplos e visitas às empresas, orientações e assistência, dia do descarte e auditorias. A partir daí, a consultoria se dispôs a realizar uma nova apresentação dos 5 S, para todos os funcionários, com a explicação da função do comitê da qualidade.

Assim, em 24/04, além de uma rápida explicação sobre o 5 S, a consultoria passou informações das tarefas que o time da qualidade deve exercer e o que representa para os demais funcionários. Neste dia, vários grupos foram formados para bolar um mascote do 5 S, para que este esteja presente nas atividades futuras. A atividade foi realizada em duas sessões, para todos os funcionários. Em 29/04 foi repetida a mesma apresentação para aqueles que não puderam estar presentes na primeira.

A data da entrega do mascote foi definida e devidamente cumprida, contudo, apesar da eleição ter sido realizada, ainda não foi utilizado em nenhum veículo de comunicação. Isso porque o modelo de mascote foi encaminhado para a Comunicação Social da FPTI para aprimoramento, mas ainda não houve retorno.

O mês de maio foi basicamente para trabalhar o 1o. S, o descarte. No dia 05/05 realizou-se uma reunião do comitê, para organização do dia do Descarte, que veio a acontecer em 09/05. A Comunicação Social da FPTI foi chamada para o registro do dia e o descarte foi feito em todas as áreas do CTI: Ecomuseu, Planejamento, Reservas/ Comercial, Guichês e Monitoria. A loja de souvenirs e a lanchonete já haviam realizado este trabalho. Todo material foi disposto no depósito, até o dia 25/05, para que as pessoas verificassem se havia algo descartado que lhe fosse útil e pudesse ser aproveitado. Após este dia, em 26/05, foi realizada uma inspeção para verificar a ordenação dos setores após o descarte realizado. O dia do descarte das gerências foi marcado e realizado nos dias 19 e 28/05.

Em 04/06 a própria gerência realizou uma reunião com o comitê, questionando sobre os resultados do 5 S, pois em quase três meses de atuação, não se “sentiu” e não se percebeu nada.

Na semana do dia 05/06 todos os armários e gaveteiros começaram a ser devidamente identificados, para a ordenação.

Dia 09/06, o comitê realizou uma reunião para decisão de atividades que podem ser realizadas para trabalhar o 4o. S – saúde. Discutiram-se os temas que podem ser tratados em palestras mensais, realizadas em duas sessões. Devido às atividades do CTI (alta movimentação por causa do feriado prolongado e logo em seguida o Festival de Turismo, organizado pela FPTI), não houve reuniões por duas semanas.

Em 23/06 apenas quatro integrantes do comitê realizaram uma visita a uma empresa com certificação ISO9000, para verificação de processos e até mesmo para sensibilização.

Em 25/06 houve uma reunião do comitê, onde foi decidida a divisão de responsabilidades, para melhor organização, controle e também comprometimento. A divisão de trabalho foi realizada da seguinte forma:

- Coordenação
- Suplente da coordenação e secretaria
- Secretaria (registro de atas e agendamento de reuniões);
- Responsável pela comunicação interna;
- Responsável pelos três primeiros S: Descarte, Ordenação e Limpeza;

- Responsável pelo 4º S e auxiliar da comunicação interna.

Em 01/07 foi realizada outra visita a uma empresa, que aplica o 5 S. A visita foi bastante produtiva, pois houve troca de informações sobre resistências, intrigas de relacionamento e sensibilização. A partir daí, decidiu-se elaborar um plano diretor e um plano de ação, com argumentos consistentes para reconquistar a credibilidade do programa e poder dar continuidade.

Em 07/07 realizou-se a primeira auditoria juntamente com a consultoria, para instruir e treinar a pessoa responsável pelas auditorias no comitê.

Em 09/07 foi feito um *brainstorming* com a consultoria e comitê, para discutir atividades para desenvolver o 4o. S. Várias ideias surgiram e foram registradas, para numa próxima reunião, decidir como e quem deverá realizar cada tarefa. No dia seguinte, 10/07, a consultoria propôs uma tarde com a maior parte da equipe, para trabalhar o relacionamento e trabalho em equipe. A atividade foi produtiva, apesar de já ter sido realizado um trabalho semelhante anteriormente (workshop organizado pelo planejamento e gestão do CTI). Um ponto positivo foi a participação de novos funcionários, que iniciaram a trabalhar neste dia.

Em 17/07 apenas duas participantes do comitê realizaram a reunião semanal, para estruturar os prazos das atividades do 4o. S; a definição das responsabilidades e o desenvolvimento das tarefas serão decididos com toda a equipe reunida.

#### **4.3.5. Avaliação da implantação 5 S**

Dadas as orientações de um plano de implantação, conforme na página ...,realizou-se um *check list* comparativo do que foi realizado, para, através disso, dispor propostas de melhoria.

##### **a) Sensibilização**

A sensibilização resumiu-se a uma apresentação do programa, com duração aproximada de 40 minutos, a todos os funcionários do CTI. Após mais de um mês à primeira apresentação, fez-se outra, pois se verificaram resistências e desinteresse pelo programa. Apesar de ter sido realizada duas vezes, faltaram exemplos consistentes para melhor assimilação dos funcionários e convencimento, além da continuidade das atividades. Não houve divulgação por meio de cartazes, nem artigos em jornais internos. O material

apresentado pela consultoria foi enviado por e-mail para a pessoa responsável pela qualidade (Gestão e Planejamento) no CTI. Posteriormente este material foi passado aos integrantes do comitê da qualidade. Foram realizadas duas visitas às empresas por parte do comitê, como sensibilização, contudo, as informações não foram transmitidas aos demais e nenhuma ação foi tomada, desde então.

#### b) Definição do comitê da qualidade

Como citado, o comitê foi formado logo após a apresentação do programa, de forma voluntária. Não houve explanação sobre as responsabilidades do comitê nessa apresentação e a definição do time não se deu através de votação ou seleção. No início muitas pessoas se interessaram e, foi definido, então, que cada representante de seu setor faria parte do comitê, para a fácil comunicação - já que os integrantes do comitê devem ser multiplicadores e facilitadores. Deste modo, fazem parte do comitê:

Gerente operacional

Supervisor operacional

Operador de caixa

Operador comercial

Duas representantes do setor de gestão e planejamento

É importante ressaltar que somente após quase um mês após a apresentação do programa é que se obteve esta formação, que é definitiva. Isso ocorreu porque a cada reunião uma pessoa comparecia, substituindo ou representando outra. Não houve acompanhamento ou apoio superior.

#### c) Anúncio oficial

No Complexo Turístico não houve um anúncio oficial da implantação do programa - apenas as primeiras apresentações, para todos os funcionários, para a sensibilização.

#### d) Treinamento do comitê

O treinamento do comitê se deu através de apresentações por parte da consultoria contratada. Foi apresentado um S de cada vez, em reuniões para todo o comitê. Nas apresentações, cada S foi explicado: por que e como realizar. Como no início o comitê não havia sido bem definido, o treinamento se tornou pouco eficaz, pois prejudicou a retenção do conhecimento. Houve assim, a falta de conscientização do próprio comitê para se organizar e participar de todas as reuniões de treinamento.

Apesar disso, foi disponibilizado o material eletrônico para que os demais tivessem acesso às informações.

e) Elaboração do plano diretor

Não foi feito nenhum tipo de plano diretor, o que seria essencial para determinar metas e ter uma orientação e cronograma de atividades.

f) Treinamento da média gerência e facilitadores

As orientações dadas foram feitas através de apresentações por parte da consultoria, contudo, não houve participação integral de todas as gerências.

Atualmente as ações se concentram mais no comitê da qualidade, que procura se estruturar para retomar as ações do programa – pois foi constatado que no próprio grupo há pouca aderência e interesse. A escolha do comitê foi confusa, pois não houve uma explicação adequada do papel do time da qualidade e de sua responsabilidade, o que afetou também o interesse das pessoas (quem entrou no comitê, tinha uma perspectiva diferente do que é na realidade). Não houve relação de candidatos, nem eleição.

Também não há comunicação clara e constante entre os integrantes do comitê (as informações sobre as visitas nas empresas não foram transmitidas). Houve falta de planejamento, para definir prazos e ações, o que deveria constar num plano diretor, que ainda não existe. A falta de continuidade nas atividades e pouca sensibilização prejudicaram a credibilidade no programa. Um grande problema que se enfrenta e dificulta o programa também é o mau relacionamento entre funcionário e falta de colaboração.

#### **4.3.6. Avaliação do programa 5 S**

A fim de avaliar os resultados do programa, a consultoria realizou uma auditoria “teste”, para instruir o auditor.

A avaliação do programa foi feita através de entrevistas com representantes de cada setor, utilizando um *check-list* como ferramenta de verificação (este *check-list* se encontra no anexo 1).

Os resultados da auditoria são apresentados a seguir:



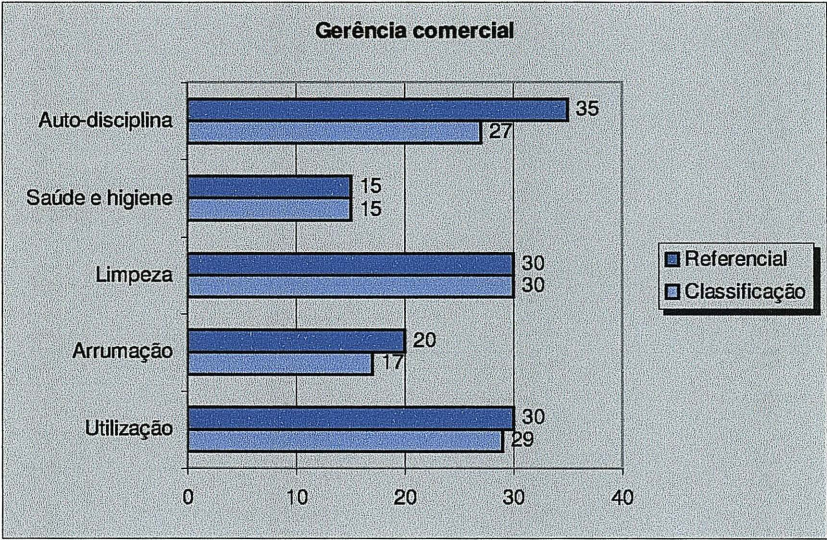


Gráfico 1: Avaliação do Programa 5 S – Gerência comercial

Peso total da Avaliação 175 pontos ou 100%  
Classificação: 118 pontos ou 67,42%  
Gerência comercial está com uma excelente atuação no processo.  
Precisa melhorar no S Autodisciplina  
Sua melhor pontuação foi no S Utilização e limpeza

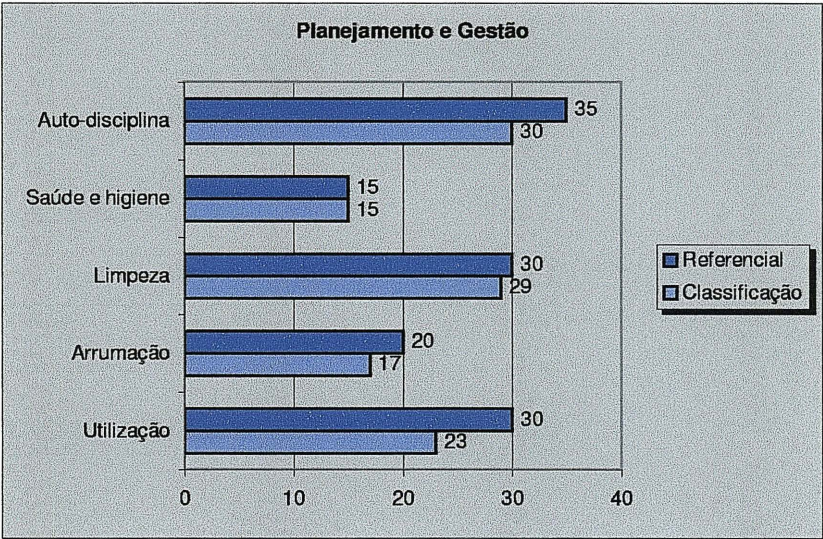


Gráfico 2: Avaliação do Programa 5 S – Planejamento e Gestão

Peso total da Avaliação 175 pontos ou 100%  
Classificação: 114 pontos ou 65,14%  
Equipe de planejamento tem uma excelente atuação no processo.  
Precisa melhorar no S Limpeza  
Sua melhor pontuação foi no S Auto-disciplina



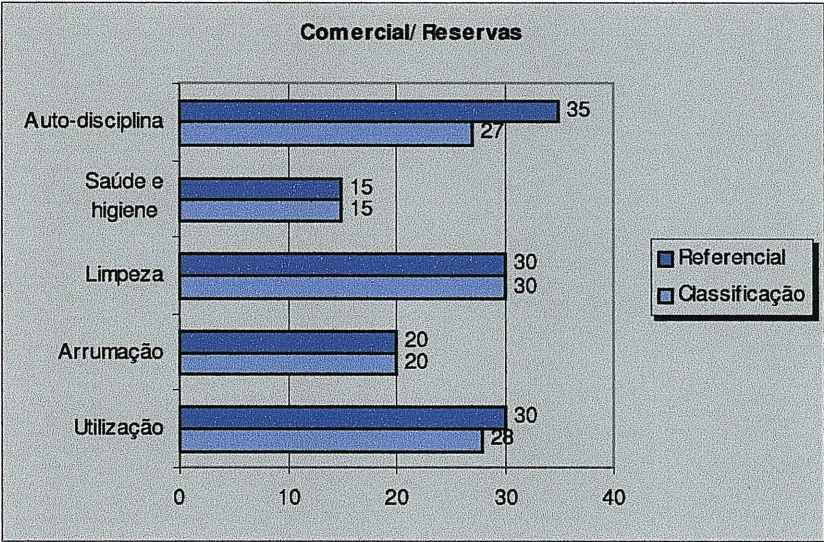


Gráfico 3: Avaliação do Programa 5 S – Comercial/ Reservas

Peso total da Avaliação 175 pontos ou 100%  
Classificação: 120 pontos ou 68,57%  
Equipe do comercial/ Reservas está com uma excelente atuação no processo.  
Precisa melhorar no S Auto-disciplina  
Sua melhor pontuação foi no S Utilização e arrumação

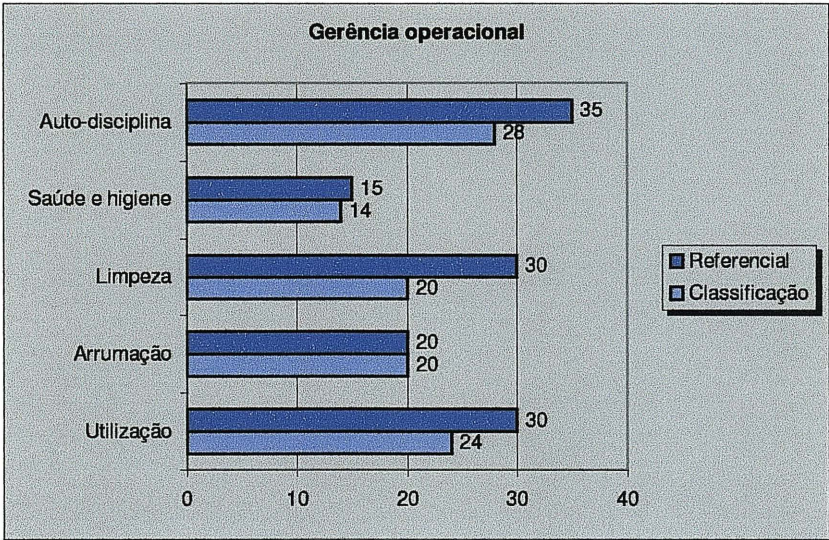


Gráfico 4: Avaliação do Programa 5 S – Gerência operacional

Peso total da Avaliação 175 pontos ou 100%  
Classificação: 106 pontos ou 60,75%  
Gerência operacional está com uma excelente atuação no processo.  
Precisa melhorar no S Limpeza e Auto-disciplina  
Sua melhor pontuação foi no S Utilização e arrumação



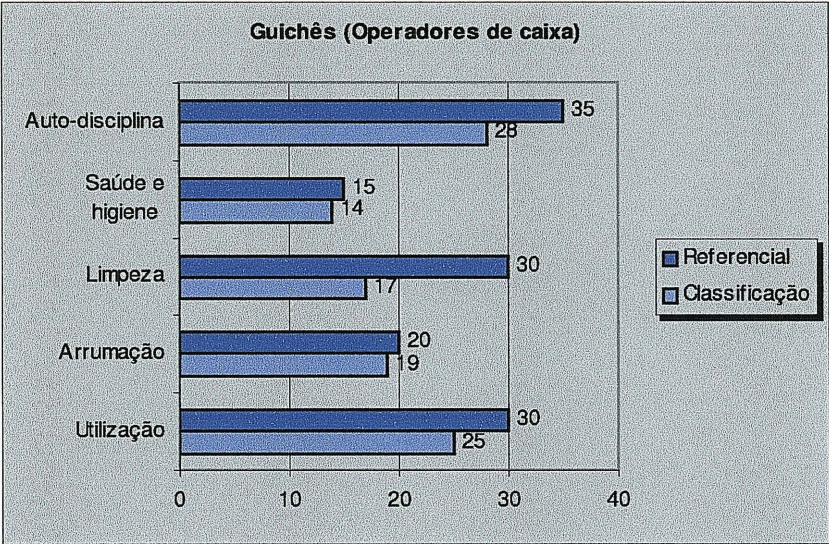


Gráfico 5: Avaliação do Programa 5 S – Guichês

Peso total da Avaliação 175 pontos ou 100%  
Classificação: 103 pontos ou 58,85%  
Equipe dos guichês está com uma excelente atuação no processo.  
Precisa melhorar no S Limpeza e Auto-disciplina  
Sua melhor pontuação foi no S Utilização e arrumação

A auditoria foi feita apenas uma vez e os resultados não foram divulgados na empresa, por não ter confiabilidade. A base de cálculo está disponibilizada no anexo 1. Não foi estabelecido um sistema de avaliação.

## 5. PROPOSTAS

Mediante os dados analisados, as propostas são apresentadas em ordem de prioridade para tomada de ações:

- Propostas para aprimoramento do modelo de 5 S;
- Proposta de avaliação do programa 5 S;
- Propostas para o alcance dos objetivos do CTI com o 5 S

### 5.1. Propostas para aprimoramento do modelo 5 S

#### 5.1.1. Elaboração de um plano diretor

O comitê se encontra desnorteado e desmotivado. Por isso, deve-se definir metas para serem seguidas, assim como prazos e ações. Apesar de o programa já ter iniciado e ter realizado algumas ações, o plano diretor é fundamental como uma ferramenta orientativa e de controle. Este plano diretor deve ser seguido criteriosamente, pois o compromisso com o programa deve existir para que haja avanços e conquistas.

**Sugestão de cronograma:**

Etapas	1ª. semana	2ª. semana	3ª. semana	4ª. semana	5ª. semana
Pesquisa	x				
Elaboração	x	x	x		
Apresentação 1ª. versão				x	
Conclusão					x

Tabela 1: Sugestão de cronograma para o plano diretor

#### 5.1.2. Comitê da qualidade

Deve-se estruturar melhor e fortalecer o comitê, cobrando responsabilidades e resultados através de prazos. Com a elaboração do plano diretor, o comitê já tem orientações concretas para serem seguidas. O compromisso é uma forma de motivar, mesmo porque se trata de uma responsabilidade palpável.

Para o treinamento, uma pessoa deve se responsabilizar para coletar informações e disseminá-las no comitê, de forma a encontrar soluções para as diversas barreiras encontradas. Isso ajudará no próprio fortalecimento do time. Além disso, é necessário melhorar a

comunicação interna. Se alguém faltou em algum evento do comitê, as informações devem ser repassadas.

Conforme diagnóstico, a definição do comitê não foi adequada, já que desde o início, o papel do time da qualidade não havia sido bem explicado para as pessoas se candidatarem. Para uma próxima gestão do comitê, deve-se realizar a eleição de forma democrática e transparente: as responsabilidades são devidamente apresentadas, os interessados se candidatam e realizam-se as eleições.

### **5.1.3. Sensibilização**

Alguns dos problemas detectados são a falta de colaboração e a resistência dos funcionários. Estes têm ligação direta com a sensibilização, que é imprescindível para o convencimento e dar continuidade ao programa; afinal, pessoas sensibilizadas não são motivadas para ações. Com o comitê melhor estruturado, paralelamente deve-se retomar o programa, com fortes e consistentes argumentos. Assim, a cada ação é interessante “lembrar” os objetivos do programa e mostrar a todos os resultados do mesmo. A cada apresentação dos resultados de auditorias, por exemplo, deve-se apresentar testemunhos e modelos concretos de que o 5 S deu certo (empresas conhecidas ou próximas da realidade da empresa), além de artigos através da divulgação interna.

Para a melhoria do clima organizacional, que afeta na colaboração em conjunto e na resistência ao programa, sugere-se a realização de reuniões de conscientização com todos os funcionários, com fortes argumentos sobre profissionalismo. Como uma atividade sobre trabalho em equipe já foi realizada e apresentou poucos resultados, sugere-se que esta reunião seja feita primeiramente de forma individual com a coordenação do comitê - já que se trata de uma equipe relativamente pequena. Em paralelo, deve-se realizar uma reunião apelativa com todos juntos, com apresentação do Plano Diretor, referindo-se a um compromisso de todos.

### **5.1.4. Convencimento da gerência e líderes**

Como não houve participação integral de todas as gerências e líderes de equipe, que apontaram resistência também, a apresentação do programa deve ser realizada de outra forma. Exemplos práticos e testemunhos não seriam suficientes. A verdadeira idéia do programa 5 S deve ser mostrada a eles, ou seja, os verdadeiros resultados do programa, que é a produtividade.

## **5.2. Proposta de avaliação do programa 5 S**

A auditoria teste realizada não possui metodologia e não apresentou confiabilidade, conforme informado pela empresa. Assim, propõe-se uma avaliação do programa, baseado com o que foi descrito na página 18, com os seguintes passos:

### **5.2.1. Planejar**

#### **a) Sistemática de avaliação**

Estabelecer a frequência da avaliação como mensal, para que o programa mantenha uma constância de atuação. Os resultados devem ser apresentados e divulgados em todos os setores em até uma semana após a auditoria realizada. Deve-se realizar um relatório, contendo as notas finais, as falhas detectadas, apresentar as propostas de ações de melhoria ou corretiva ou ainda, preventiva. Neste relatório deve conter também a avaliação do programa através da verificação dos resultados esperados, comparando como o que está descrito na página 6.

A auditoria não deve se limitar apenas a entrevistas com os representantes de cada setor, mas também deve realizar inspeções para conferências e orientações. Um funcionário do setor também deve ser entrevistado, para conferir se o programa, do ponto de vista dele, está presente no ambiente de trabalho. O roteiro da entrevista se encontra no apêndice 1.

É interessante ressaltar que as auditorias internas são realizadas para auxiliar para que todos alcancem os objetivos do programa juntos.

#### **b) Auditores**

Com a definição do auditor, sugere-se que a cada auditoria um representante do comitê acompanhe a avaliação, para que absorva melhor o conhecimento.

#### **c) Formulário**

O formulário proposto, que deve ser utilizado como um roteiro de inspeção e base para a pontuação, é apresentado no anexo B.

#### **d) Critérios de pontuação**

Cada S possui um total de pontuação e todos com peso igual. Para a nota de cada S, soma-se todos os pontos e divide-se pela pontuação máxima correspondente. Exemplo:

#### **1º. S**

Pontuação máxima: 90 pontos

Classificação (total de pontos somados do 1º S): 72 pontos

$$72/90 = 0,8 \text{ , logo: } 80\%.$$

A porcentagem 80 representa a nota final do S correspondente.

Como os S's têm peso igual, as notas são somadas e divididas por 5:

### **2º S**

Pontuação máxima: 85 pontos

Classificação (total de pontos somados do 2º S): 66 pontos

$$66/85 = 0,77 \text{ , logo: } 77\%.$$

### **3º S**

Pontuação máxima: 30 pontos

Classificação (total de pontos somados do 3º S): 20 pontos

$$20/30 = 0,66 \text{ , logo: } 66\%.$$

### **4º S**

Pontuação máxima: 50 pontos

Classificação (total de pontos somados do 4º S): 35 pontos

$$35/50 = 0,70 \text{ , logo: } 70\%.$$

### **5º S**

Pontuação máxima: 125 pontos

Classificação (total de pontos somados do 5º S): 95 pontos

$$95/125 = 0,76 \text{ , logo: } 76\%.$$

$$\frac{80 + 77 + 66 + 70 + 76}{5} = 73,8.$$

Logo, 73,8 é a nota final. O S que precisa ser melhorado é o 3ºS, de Limpeza, com menor nota.

### **5.2.2. Condução da avaliação e análise de resultados**

A condução e análise de resultados podem seguir o mesmo modelo conforme descrito na página 19. As regras de conduta de um auditor seguem no anexo 3.

### **5.2.3. Detecção de falhas e acompanhamento**

Ao detectar uma falha, o auditor deve tomar nota e preencher outro formulário, para registro e controle. Serve também como auxílio para elaboração do relatório da auditoria, onde são apresentadas as ações de melhoria ou corretivas. Este formulário se encontra no anexo 4.

Para acompanhamento, o auditor deve observar se a ação corretiva foi tomada ou não. Caso não tenha sido tomado nenhum tipo de providência, conforme os autores Cerqueira e Marques relatam, deve-se fechar a solicitação de ação corretiva e abrir outra. Estes fatos devem constar no relatório também.

## **5.3. Propostas para o alcance dos objetivos do CTI com o 5 S**

Para aumentar o fluxo de visitantes em 5% e o índice de qualidade em 9,2, propõe-se, com o 5 S:

### **5.3.1. Aumentar a produtividade em Marketing e Comercial**

Com os 3 primeiros S, Utilização, Ordenação e Limpeza, pode-se organizar os itens relacionados:

- Contatos (endereços completos, com nomes dos responsáveis de clientes, agências de turismo, meios de hospedagem, secretarias de turismo, etc.);
- Documentos e contratos, sempre identificados e fáceis de encontrar – em ordem alfabética;
- Sistema de *mailing* eficiente – deve-se verificar se há contatos que não são utilizados;
- Visitas aos clientes e postos de informações turísticas (planejamentos de trajetos para melhor abrangência e aproveitamento).

### **5.3.2. Melhorar o atendimento em geral**

O bom atendimento requer agilidade e clima organizacional satisfatório. Assim, os 5 S podem auxiliar em:



- Utilização, ordenação e limpeza: auxiliam na comunicação visual (evitando excessos) e logística na operação (atendimento rápido).

- Saúde e Higiene: As atividades correspondentes a este senso devem trabalhar o bem estar do funcionário, o que afeta diretamente o clima organizacional e, conseqüentemente, reflete no atendimento. Por isso, as atividades devem envolver as pessoas no aspecto físico e psicológico, como ginástica laboral, estímulo à leitura e momento de reflexão, orientações sobre alimentação e saúde em geral, etc.

Autodisciplina: o cumprimento com todos os S e a colaboração, com atitudes profissionais, podem melhorar o clima organizacional.

#### **5.4. Recursos**

O programa 5 S não requer muitos gastos, pois é possível aplica-lo com material didático adequado, sem a necessidade de uma consultoria externa. Como grande parte do programa foi já orientado por uma consultoria, que já chega ao fim do contrato, o comitê deve estar bem treinado para leva-lo adiante.

Para pôr em ação as propostas, não há necessidade de grandes investimentos, pois o principal recurso, que é a mão-de-obra dos envolvidos (para formulação do plano diretor, organização da sensibilização, aplicação de auditorias e ações para melhoria do atendimento) pode ser trabalhado dentro do horário de expediente. Caso seja necessária a execução de horas extras, pode-se recorrer ao banco de horas para posterior compensação.

Apenas ao fator da sensibilização, se o comitê optar por alguma palestra que seja cobrada, requer mais investimento, sendo que também há a alternativa de verificar mão de obra voluntária.

#### **5.5. Resultados esperados**

De acordo com a pesquisa e análise realizada, com a aplicação das propostas, espera-se:

- Que as melhorias aconteçam, através da identificação de pontos críticos (estes podem ser detectados, muitas vezes, por meio do sistema de avaliação proposto);
- Obter credibilidade no programa;
- Mudança comportamental;
- Melhor imagem da empresa, redução ao desperdício, melhor aproveitamento de espaços, aumento da produtividade e melhoria no clima organizacional.

## **5.6. Riscos ou problemas esperados e medidas preventivas**

Toda mudança numa organização requer esforços, que nem sempre são suficientes. Por isso, deve-se atentar aos seguintes riscos:

- Cumprimento de prazos: ao elaborar um cronograma, considerar o cumprimento de cada etapa e respeitar o prazo de cada uma. O não cumprimento de alguma ação dentro do prazo pode prejudicar outra, tornando um problema crescente e bastante prejudicial para o programa. Por isso, é imprescindível exercer as atividades nas datas corretas.
- Falta de compromisso do comitê: Assim como a resistência pode se apresentar para os funcionários, integrantes do próprio comitê podem se sentir desmotivados. Daí a importância de se deixar clara as responsabilidades de cada um e cobrar. Se surgir dúvidas, estas devem ser discutidas e sanadas com o grupo.
- Falta de recursos para implantar correções: quando alguma falha é detectada e não se pode aplicar uma ação corretiva, devido a falta de recursos, é importante analisar a situação. Se a ação for urgente, leva-la para a diretoria, para aprovação de utilização do recurso. Deve-se prevenir para o próximo ano, e separar o recurso para a qualidade, no orçamento do empreendimento.

## **6. CONSIDERAÇÕES FINAIS**

Ter um programa de qualidade, não significa fundamentalmente que ele seja eficaz e que realmente traga resultados. Por isso, faz-se necessário que o modelo seja avaliado, para verificar se os objetivos estão sendo alcançados e se o programa está sendo bem aplicado.

Através da avaliação do modelo 5 S no Complexo Turístico Itaipu, desde sua implantação e modelo de auditoria, constatou-se diversos pontos para serem melhorados.

Conforme o ciclo PDCA, o próximo passo é agir, tomar as ações corretivas para concretizar melhorias. Como é um ciclo, este deve ser ininterrupto, ou seja, após as ações, deve-se planejar, executar, checar e agir novamente. Portanto, com a aplicação das propostas, orientando-se pelo ciclo, aplica-se a busca da melhoria contínua, que está diretamente ligada à qualidade.

O emprego de uma avaliação mensal dá prosseguimento ao programa, além de despertar o interesse e comprometimento dos funcionários com a qualidade. Há quem se preocupe que, com tanta auditoria, pode deparar-se numa rotina e o método se torna monótono. Por isso, é imprescindível que, assim como é verificada a eficácia do programa, o próprio sistema de avaliação deve ser reciclado e adaptado, de acordo com as mudanças que possam vir a ocorrer. Quanto ao amadurecimento do programa, há outras etapas para serem conquistadas, como a certificação ISO 9000 e o Prêmio Nacional da Qualidade.

## **7. REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS**

ANDRADE, José Vicente. **Fundamentos do Turismo**. 4. ed. São Paulo: Ed. Ática, 1998.

CAMPOS, Vicente Falconi. **TQC – Controle da Qualidade Total (no estilo japonês)**. Belo Horizonte: Editora de Desenvolvimento Gerencial, 1999.

CERQUEIRA, Jorge Pereira, Márcia Copello Martins. **Formação de auditores internos da qualidade**. 3. Ed. São Paulo: Pioneira, 1998.

COOPER, Chris et al. **Turismo: princípios e práticas**. 3. ed. Porto Alegre: Bookman, 2007.

CUNHA, João Carlos da. **Introdução à Gestão da Qualidade e Produtividade**. Curitiba: UFPR – CEPPAD, 2006.

IGNARRA, L. Renato. **Fundamentos do Turismo**. São Paulo: Pioneira, 1995.

LICKORISH, Leonard J.; CARSON L. Jenkins. **Introdução ao turismo**. Rio de Janeiro: Campus, 2000.

OLIVEIRA, Otávio J. et al. **Gestão da Qualidade: Tópicos avançados**. São Paulo: Thomson Learning (Pioneira): 2003.

PALADINI, Edson Pacheco. **Avaliação estratégica da qualidade**. São Paulo: Atlas, 2002.

RIBEIRO, Haroldo. **5 S: A base para Qualidade Total**. Salvador: Casa da Qualidade, 1994.

RIBEIRO, Haroldo. **5 S: Barreiras e soluções: por que algumas organizações fracassam enquanto outras conseguem resultados extraordinários com o 5 S?** Salvador: Casa da qualidade, 1997.

ROESCH, Sylvia M. **A Projetos de estágio e de pesquisa em administração**. São Paulo: Atlas, 1999.

RUIZ, João Álvaro. **Metodologia científica: guia para eficiência nos estudos**. São Paulo: Atlas, 2008.

SILVA, João Martins da. **5 S: o ambiente da qualidade**. Belo Horizonte: Fundação Christiano Ottoni, 1994.

TEIXEIRA, Elder Lins. **Gestão da Qualidade em destinos turísticos**. Rio de Janeiro: Quality Mark Ed, 1999.

TEBOUL, James. **Gerenciando a dinâmica da qualidade**. Rio de Janeiro: Quality Mark Ed, 1991.

UNIVERSIDADE FEDERAL DO PARANÁ. Sistemas de Biblioteca. **Normas para apresentação de trabalhos**. Curitiba: Ed. da UFPR, 2000.v.2: Teses, dissertações e trabalhos acadêmicos.

AUDIBRA-Instituto dos auditores internos do Brasil. **Normas internacionais para o exercício profissional da auditoria interna**, 2004. Disponível em: <<http://www.audibra.org.br/arquivos/Normas%20Internacionais%20Auditoria%20-%20Codigo%20de%20Etica.pdf>>. Acesso em 25 jul. 2009.

Instituto de Desenvolvimento Gerencial. Programa 5S. Disponível em: <<http://www.indg.com.br/5s/resultados.asp>>. Acesso em 14 jul. 2009.

## **APÊNDICE**

**APÊNDICE 1: Entrevista com o funcionário****AVALIAÇÃO DO PROGRAMA 5 S DO PONTO DE VISTA DO FUNCIONÁRIO  
(ENTREVISTA)**

Auditor: \_\_\_\_\_ Data: \_\_\_\_\_

Entrevistado: \_\_\_\_\_ Setor: \_\_\_\_\_

8. O que é o programa 5 S?

9. O que é o Comitê da Qualidade? Quem são os integrantes? O que fazem?

10. Como está o programa 5 S na empresa hoje?

11. O que você espera do programa?

12. Quais foram os principais marcos do Programa 5 S?

Observação: Deve ser realizada em forma de entrevista, pois a oralidade é eficiente no sentido de testar o conhecimento real do entrevistado.

## **ANEXOS**



### ANEXO 1: Check list utilizado para auditoria teste

Senso de Utilização	1	2	3	4	5
A equipe separa o útil do inútil, eliminando o desnecessário?					5
A equipe utiliza só o necessário e na quantidade certa?					5
A equipe evitar excessos e má utilização?					5
A equipe utiliza descarta adequadamente o que você não usa?					5
A equipe utiliza o conceito de um só é melhor ?					5
O processo de descarte e utilização também é aplicado para os meios eletronicos?					5
Total:			30		
Senso de Arrumação					
A equipe utiliza estabelece local onde vão ficar os objetos?					5
A equipe utiliza dispõe os objetos de acordo com a frequência de uso?					5
A equipe identifica de forma prática esses locais e objetos (Rótulos, cores, demarcações, etc.)					5
A equipe utiliza melhorou o layout da área em geral ?					5
Total:			20		
Senso de limpeza					
A equipe educou-se para não sujar?					5
A equipe tem o habito de limpar o que está sujo?					5
A equipe elimina as fontes de sujeira?					5
A equipe disciplina-se para manter a limpeza diariamente na sua casa e na empresa?					5
A equipe limpa tudo definindo uma frequência (armários, equipamentos, etc.)?					5
A equipe Inspecciona enquanto limpa (fontes de acidentes, defeitos, etc.)?					5
Total:			35		
Senso de Saúde e Higiene					
A equipe cria condições adequadas de iluminação, ventilação e segurança?					5
A equipe utiliza evita a poluição do ar, da água, sonora e visual?					5
A equipe não reutilizar descartáveis?					5
Total:			20		
Senso de Auto-disciplina					
O setor trabalhar em equipe e colaborar com os colegas?					5
A equipe Desenvolve a criatividade?					5
A equipe cumpre horários?					5
A equipe cumpre normas, regras e padrões. Utilizá-los como ferramenta de trabalho?					5
Respeitar o companheiro e ser amigo?					5
A equipe assumir a responsabilidade pelo resultado do seu trabalho?					5
A equipe utiliza buscar fazer sempre o melhor, atingindo as metas estabelecidas?					5
Total:			70		
Total Geral:			175		

**ANEXO 2: Check list proposto**

<b>1º S - UTILIZAÇÃO</b>						
<b>ITEM</b>		<b>5</b>	<b>4</b>	<b>3</b>	<b>2</b>	<b>1</b>
1	O material de consulta está em local adequado conforme a frequência de uso (Normas, procedimentos, orientações)?					
2	Os documentos do arquivo inativo estão com prazo para incinerar?					
3	Existem cópias de artigos ou publicações desnecessárias?					
4	Existem publicações e/ou edições particulares sem utilização?					
5	Estão sob a mesa somente os objetos necessários ao uso constante (1 caneta, 1 borracha, 1 lapiseira, 1 grampeador...)?					
6	Existem objetos ou documentos desnecessários nas gavetas?					
7	Existem vidros nas mesas?					
8	Estão colocados em local adequado materiais de uso comum (grampeador grande, furador grande, guilhotina, régua grande, papel rascunho, catálogo telefônico, dicionário, livro de protocolo, flanela, álcool e outros)?					
9	Existem objetos desnecessários sobre as estantes ou armários?					
10	Existem documentos ou objetos desnecessários dentro de armários ou estantes?					
11	Todos os móveis/cadeiras/mesas são necessários? Há excesso?					
12	A quantidade de ramais telefônicos e/ ou rádios está bem dimensionada?					
13	Os softwares utilizados são os autorizados?					
14	Existem arquivos desnecessários nos cd's ou micros?					

15	Os cd's usados são os necessários? Há excesso?					
16	Existem mensagens na bandeja do correio eletrônico que possam ser deletadas?					
17	Os quadros de avisos são necessários? Há excesso?					
18	Os posters, adesivos, quadros com mensagens são necessários? Há excesso?					
<b>TOTAL</b>		<b>90</b>				

<b>2º S - ORDENAÇÃO</b>						
<b>ITEM</b>		<b>5</b>	<b>4</b>	<b>3</b>	<b>2</b>	<b>1</b>
1	A disposição dos móveis permite um bom fluxo?					
2	As bandejas de entrada e saída de documentos estão em local que permita bom fluxo de todos?					
3	Os ramais telefônicos e rádios estão identificados?					
4	Os objetos, documentos, livros, estão ordenados dentro das gavetas, armários?					
5	Os arquivos estão identificados? A identificação coincide com o conteúdo?					
6	As tensões estão identificadas (110, 220)?					
7	Existe lista da bibliografia que está na sala?					
8	Existe lista de controle do saldo de material de expediente para uso do Setor?					
9	Existe registro de controle de cd's e arquivos digitais?					
10	Nos cd's tem etiquetas que possam ser comparadas com os registros de controle?					
11	Os endereços das impressoras estão identificados?					
12	As portas, corredores, passagens e áreas estão identificadas?					
13	As bandejas de entrada e saída estão identificadas?					
14	As chaves do Setor estão identificadas? Existe porta-chave?					
15	As mensagens dos quadros de avisos estão afixadas e identificadas por assunto?					
16	É possível localizar documentos ou objetos em menos de 30 segundos?					
17	Existe local para EPI? O local está identificado?					
<b>TOTAL</b>		<b>85</b>				

3º S - LIMPEZA						
ITEM		5	4	3	2	1
1	Existe a atividade de limpeza autônoma pela equipe em mesas, equipamentos, vidros, gavetas, etc.?					
2	Está sobre a mesa somente o trabalho do momento?					
3	Existem cestas de lixo suficientes e colocadas em locais adequados?					
4	Chão, janelas, paredes, portas, mesas, cadeiras, vidros, armários, estantes, estão limpos?					
5	Garrafa de café, água, copos estão em local adequado?					
6	As condições de ventilação, ruído, iluminação, cheiro e temperatura são adequadas?					
TOTAL		30				

4º S - SAÚDE						
ITEM		5	4	3	2	1
1	Existe extintores de incêndio próximo às salas? Estão identificados?					
2	Os fios dos equipamentos estão bem acondicionados?					
3	Como vai a Taxa de Acidentes com e sem afastamento do Setor?					
4	As cadeiras e equipamentos de informática estão ergonomicamente adequados?					
5	Os empregados fumantes, quando estão nos corredores e jardins jogam o cigarro no cinzeiro?					
6	Existe coleta seletiva de lixo?					
7	Os jarros de plantas estão bem cuidados?					
8	O Mapeamento de risco foi revisado? Está em local visível?					
9	O aspecto geral da sala é agradável?					
10	A caixa de primeiros socorros/maca está em local de fácil aceso?					
TOTAL		50				

5° S - AUTODISCIPLINA						
ITEM		5	4	3	2	1
1	Existe um controle do fluxo dos documentos que circulam no Setor?					
2	As tarefa são distribuídas para cada membro da equipe? Existe lista de distribuição de tarefas?					
3	O relatório trimestral é circulado para conhecimento de todos os membros da equipe?					
4	Os horários para limpeza por parte da contratada é habitual e permanente?					
5	Os uniformes estão sendo utilizados?					
6	Onde ficam acondicionados os lanches que as equipes levam para o Setor?					
7	Existe o hábito de tomar cafezinho e água próximo aos micros?					
8	Existe manutenção periódica de equipamentos, micros e outros?					
9	Todos os membros da equipe fazem exame periódico?					
10	Todos têm conhecimento das Normas da companhia?					
11	O cronograma/horário das reuniões estão sendo cumpridos?					
12	Os membros da equipe informam para onde vão ao sair da sala?					
13	As funções essenciais utilizam agenda e cumprem os horários?					
14	Os micros e impressoras são desligados para o almoço e no final de expediente?					
15	As luminárias são desligadas no almoço e no final do expediente?					
16	O som (aquele que você escuta sua música preferida) é desligado no almoço e no final do expediente?					
17	Os micros são ligados e desligados excessivamente?					
18	Existe compromisso em promover os 5S no dia-a-dia?					
19	Existe um horário para reflexão da equipe?					
20	A equipe vem participando de Treinamento de Emergência?					
21	Todos se preparam adequadamente antes de sair do escritório?					
22	Os documentos confidenciais e senhas são utilizados apenas pelos empregados autorizados?					
23	O uso do telefone está sendo racionalizado?					
24	Existe histórico da implantação do programa 5S no Setor?					
25	Os membros das equipes vêm sendo elogiados pela gerência?					
TOTAL		125				

### **ANEXO 3: Regras de conduta para auditores**

#### **1. Integridade**

Auditores Internos:

- 1.1. Devem realizar seus trabalhos com honestidade, diligência e responsabilidade.
- 1.2. Devem observar a lei e divulgar informações exigidas pela lei e pela profissão.
- 1.3. Não devem, quando de conhecimento, fazer parte de qualquer atividade ilegal, ou se envolver em atos que resultem em descrédito para a profissão de auditor interno ou para a organização.
- 1.4. Devem respeitar e contribuir para o legítimo e éticos objetivos da organização.

#### **2. Objetividade**

Auditores internos:

- 2.1. Não devem participar de qualquer atividade ou relação que possa prejudicar ou que, presumivelmente, prejudicaria sua avaliação imparcial. Esta participação inclui aquelas atividades ou relações que podem envolver conflitos de interesses da organização.
- 2.2. Não devem aceitar qualquer coisa que possa prejudicar ou que, presumivelmente, prejudicaria seu julgamento profissional.
- 2.3. Devem divulgar todos os fatos materiais de seu conhecimento que, se não divulgados, podem distorcer relatórios das atividades sob sua revisão.

#### **3. Confidencialidade**

Auditores internos:

- 3.1. Devem ser prudentes no uso e proteção das informações obtidas no desempenho de suas funções.
- 3.2. Não devem utilizar informações para qualquer vantagem pessoal ou de qualquer outra maneira contrária à lei ou em detrimento dos objetivos legítimos e éticos da organização.

#### **4. Competência**

Auditores internos:

- 4.1. Devem realizar somente aqueles serviços para os quais possuam o conhecimento, habilidades e experiência necessários.
- 4.2. Devem continuamente melhorar seu conhecimento técnico e a eficácia e qualidade de seus serviços.

